

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

**A szervezeti keretek között történő egyéni
önmegvalósítás, illetve annak támogató és
gátló tényezői**

Ph.D disszertáció

Beck-Bíró Kata
Szervezeti Magatartás Tanszék

BUDAPEST, 2009. AUGUSZTUS

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	5
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	6
1. BEVEZETŐ	7
2. AZ EGYÉNI ÖNMEGVALÓSÍTÁS ÉS GÁTLÓ TÉNYEZŐI	10
2.1 Öndetermináció és önmegvalósítás.....	10
2.2 Az egyén maga	14
2.2.1 Az egyén motivációs struktúrája.....	14
2.2.2 Az egyén személyisége	17
2.3 Az egyén környezete	19
2.3.1 A bizalmatlanság.....	21
2.3.2 Az inkongruencia	22
2.3.3 Az empátia hiánya	22
2.3.4 A tudatosság, spontaneitás és intimitás képességek fejlesztésének hiánya	24
2.3.5 Hamis célok és szándékok.....	25
2.3.6 Az elidegenedettség: a szeretet hiánya.....	26
2.4 Az önismeret útjának be nem járása: az önreflexió hiánya	31
2.5 Összefoglalás.....	43
3. SZERVEZETI KERETEK KÖZÖTTI EGYÉNI ÖNMEGVALÓSÍTÁS ÉS GÁTLÓ TÉNYEZŐI	46
3.1 A szervezeti tag.....	48
3.1.1 A szervezeti tag éretlensége.....	48
3.1.2 A szervezeti tag jövőképek hiánya	50
3.1.3 A szervezeti tag magatartása és tanulása.....	51
3.2 Munka, mint tevékenység	53
3.2.1 Az egyén és a munka viszonya.....	53
3.2.2 A munkavégzési rendszer jellemzői	55
3.3 A szervezet további jellemzői	60
3.3.1 A vezető, vezetés jellemzői.....	61
3.3.2 A közös jövőkép hiánya	67
3.3.3 A védekező mechanizmust támogató szervezeti értékek, magatartások.....	68
3.4 Összefoglalás.....	73
4. PÉLDA-E A REKLÁMÜGYNÖKSÉGNÉL DOLGOZÓ KREATÍV SZAKEMBEREK MUNKÁJA A SZERVEZETI KERETEK KÖZÖTT LÉTREJÖVŐ EGYÉNI ÖNMEGVALÓSÍTÁSRA?.....	76
4.1 Reklám és reklámügynökségek Magyarországon.....	77
4.2 Egy reklámügynökség felépítése.....	79

4.3 Az önmegvalósítás lehetőségei és gátló tényezői a kreatívok munkájában	81
4.3.1 Személyes, az önmegvalósítást elősegítő- és gátló tényezők	82
4.3.2 A kreatív munkából adódó, önmegvalósítást elősegítő és gátló tényezők	83
4.3.3 A reklámügynökségből, mint szervezetből adódó, önmegvalósítást elősegítő és gátló tényezők	85
4.3.4 A kontextusból adódó, önmegvalósítást elősegítő és gátló tényezők	85
4.4 Összefoglalás	86
5. KUTATÁSI KERETEK A SZERVEZETI KERETEK KÖZÖTT TÖRTÉNŐ EGYÉNI ÖNMEGVALÓSÍTÁS MEGÉRTÉSÉRE	88
5.1 Kutatási célok	89
5.2 Kutatási kérdés	90
5.3 Kutatási módszertan	91
5.3.1 Az esettanulmány módszertan	92
5.3.2 A kutatói szerep	93
5.3.3 Mintaválasztás és a vizsgálati egység megjelölése	94
5.3.4 Adatgyűjtés és adatelemzés	97
5.3.5 Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság	101
5.4 A kutatási terep: a Reklámügynökség	104
5.4.1 A Reklámügynökség fontosabb jellemzői	105
6. KUTATÁSI EREDMÉNYEK: AZ ÖNMEGVALÓSÍTÁS MEGÉLÉSÉNEK, ILLETVE ANNAK TÁMOGATÓ ÉS GÁTLÓ TÉNYEZŐINEK MEGÉRTŐ ELEMZÉSE	107
6.1 Az önmegvalósítás fogalma	108
6.1.1 Önmegvalósítás megragadása szavakban (közel álló kifejezések)	108
6.1.2 Önmegvalósítás megragadása a magatartásban	110
6.1.3 Önmegvalósítás kompromisszum árán	112
6.1.4 Összefoglalás	114
6.2 Az egyén által felállított gátló tényezők az önmegvalósítás során	115
6.2.1 Múlt: a foglalkozás hivatássá válásának hiánya	116
6.2.2 Jelen: az identitás hiánya vagy annak rugalmatlansága	118
6.2.3 Jövő: a cél hiánya, illetve az annak elérésében történő elakadás	127
6.2.4 Összefoglalás	130
6.3 A munkában rejlő, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők	131
6.3.1 Az egyén munkához való viszonyulása	131
6.3.2 A munkakör jellemzői	137
6.3.3 Összefoglalás	141

6.4	A szervezet jellemzőiből eredeztethető, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők ...	142
6.4.1	Szervezeti szereplők: vezető és csapat.....	143
6.4.2	A szervezeti kultúra.....	146
6.4.3	További szervezeti „jelenségek”	148
6.4.4	Szervezeten kívül, de mégis belül: az ügyfél	150
6.4.5	Összefoglalás	152
6.5	A tág környezet által felállított, egyéni önmegvalósítást akadályozó tényezők	153
6.5.1	A szakma jellemzői	154
6.5.2	A szakma etikussága	157
6.5.3	Összefoglalás	159
7.	ÖSSZEFOGLALÁS ÉS TOVÁBBGONDOLÁS	161
8.	MELLÉKLET: INTERJÚVÁZLAT	165
9.	IRODALOMJEGYZÉK	167

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Maslow szükséglet-piramis elmélete	14
2. ábra: A Johari-ablak	34
3. ábra: A tapasztalati tanulás köre	37
4. ábra: A reflexió kör	39
5. ábra: Egy reklámügynökség általános felépítése	80
6. ábra: A reklámkészítés központi munkafolyamata	81
7. ábra: Az egyéni önmegvalósításra ható tényezők összegzése	87
8. ábra: Interjúalanyok munkaköre és a szervezeti hierarchiában betöltött pozíciója	96
9. ábra: A kutatás időbeli menete	100
10. ábra: A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezői – kutatási eredmények összefoglalása	162

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Maslow gyűjtése a nem önmegvalósító és az önmegvalósító személyek tulajdonságairól.....	18
2. táblázat: Maslow és Rogers önmegvalósításhoz kapcsolódó, de egymásnak ellentmondó gondolatai.....	20
3. táblázat: Egyéni önmegvalósítási elméletek részleges összefoglalása.....	31
4. táblázat: A behaviorista, a kognitív és a humanisztikus tanulás összehasonlítása adott szempontok alapján.....	35
5. táblázat: Mezirow által elkülönített tudásfajták a reflexió irányultsága alapján.....	41
6. táblázat: Herzberg példának megadott elvei a vertikális munkakör terhelésről.....	55
7. táblázat: Rogers által megkülönböztetett vezetési stílusok.....	62
8. táblázat: Argyrisi vallott és követett elméletek, illetve az önmegvalósítási folyamat közötti összefüggések.....	71
9. táblázat: Egyéni önmegvalósításról szóló elméletek összefoglalása.....	74
10. táblázat: A reklámügynökségi kreatívek, mint kutatási terep/ alanyok mellett és ellen szóló érvek.....	77
11. táblázat: Mintaválasztási stratégiák a kvalitatív kutatásban - a vastagon kiemelt típusok jelzik a saját kutatásban érvényesítésre kerülő mintaválasztásokat.....	95
12. táblázat: Adatgyűjtést és –elemzést támogató kérdések és válaszok.....	98
13. táblázat: Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése.....	101
14. táblázat: A jó kutatás kritériumai.....	103

1. Bevezető

Egyre gyakrabban hallom a környezetemben a következő mondatokat:

„Fáradt vagyok a munkámtól!”

„Kiegészem...”

„Visszajövök négy nap szabiról, és kicsit sem értem, mit keresek a munkahelyemen?!”

„Azt csinálom, amit szeretek, csak nem úgy, ahogy szeretném, és ez elkeserít!”

„Ha lenne pénzem, itt hagynám a multit, és azt csinálnám, amit igazán szeretnék!”

„Biztos sokkal könnyebb lenne, ha a magam ura lennék, és nem lenne főnököm...”

„Nem is vágyom másra, csak, hogy kivonuljak ebből a pörgésből, jó távolra, egy hegy tetején lévő viskóba, ahol nincs is senki más, rajtam kívül!”

„Csak ki tudnék szállni ebből a mókuserékből!”

„Egy gyerekkel most lemondok az önmegvalósításról, inkább pénzt keresek.”

Miről árulkodnak ezek a mondatok, e panaszos szavak? Mire vágnak e mondatok „tulajdonosai”? Mi taszítja őket a munkájukban? Mit keresnek ezek az egyének, és miért nem találják?

Az én válaszom: az önmegvalósításra törekednének a munkahelyükön, de akadályokba ütköznek, és ez csalódottsággal, szomorúsággal tölti el őket.

Mintha elvárás lenne napjainkban, hogy az egyén a munkahelyen „önmegvalósítsa magát”. Mintha nem lenne illendő csak a pénzért dolgozni, és mondjuk a hétvégi befőzésben lelni örömet.

A HR-esek tréningekre, coaching-ra küldik a szervezeti tagokat, vezetőket; egymás után indulnak a tehetségmenedzsment programok; a posztgraduális képzésekre is nagy számmal jelentkeznek az emberek stb. Nem illik nem tanulni, nem „ön-fejlesztetni” mostanában...

De ez a tanulás, önfejlesztés valóban az önmegvalósítás maga? Vagy egy jó csapatban dolgozni, az önmegvalósítás? Vagy akkor beszélhetünk önmegvalósításról, ha azt teszem, amit akarok? És csapatban lehet egyáltalán „önmegvalósítani” – hiszen akkor ott a csoportnyomás?!

És persze, ha az egyén nem élvezi a sok tréninget, amire a vállalat küldi; vagy épp nem elégedett a munkájával, mert a főnök mindig beleszól; sőt, este 10-ig bent kell lenni a munkahelyen, mert határidő van, és a gyerekek fürdetését is lekési emiatt – akkor hallani a fentiekhez hasonló, vagy még cifrább panaszokat...

Ezek a „hangok” keltették fel érdeklődésemet az önmegvalósítás témája iránt. Fontos (és divatos) témák, mint például a jövő paradigmája (ld. Bakacsi, 1999), az élethosszig tartó tanulás, a munka-család egyensúly, a Tanuló Szervezet koncepciója, a túlzott szocializáció („agymosás”), a kapitalista társadalmi berendezkedés bírálata, az individualizáció – mintha mind összefüggésben állna az önmegvalósítással, illetve a munkahelyi önmegvalósítási törekvéssel.

De mi is az önmegvalósítás igazán? És ha tudjuk már mi az, miért olyan nehéz elérni a munkahelyen?

Disszertációm egyik célja, hogy a szinte közhellyé vált önmegvalósítás kifejezést pontosítsam, megfelelő értelmezést adjak neki, illetve bemutassam, hogy mit jelent és mit nem jelent ez a fogalom. Ezzel szeretnék hozzájárulni az önmegvalósítás körül keringő mítoszok lebontásához. Sőt, az még nagyobb örömmel töltene el, ha „fel tudnám szabadítani” az egyéneket az önmegvalósítás „terhe” alól.

A másik cél, és ez legalább olyan fontos, hogy összefoglaljam a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás támogató és gátló tényezőit. Szeretném, ha e tényezők bemutatásával általában a szervezeti tagoknak, vezetőknek, HR-eseknek, illetve tanácsadóknak segíteném a munkáját azáltal, hogy felhívom a figyelmet az önmegvalósítás kritikus tényezőire.

Ezen két cél határozza meg a disszertáció első két fejezetének irányító kérdését: „Mit jelent a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, és milyen tényezők gátolják ezt a törekvést?”

A kvalitatív kutatást a reklámügynökségi kreatívok munkájával kapcsolatosan végzem el, a következő kérdésre keresve választ: „„Hogyan élik meg az önmegvalósítás lehetőségeit és korlátait egy reklámügynökség kreatív munkatársai, a XXI. század elején, Magyarországon?”. A kreatív munka sok értelemben lehetőséget ad a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósításra. A kreatívok mindennapi munkája során megélt, illetve meg nem élt önmegvalósítás megértésén keresztül úgy hiszem, lehetővé válik egy mítosz (miszerint a kreativitás nem más, mint önmegvalósítás), illetve az elméleti részben megfogalmazott gátló tényezők megvizsgálása. A másik érv, amely e kutatási terep, illetve kutatási alanyok mellett szól, a reklámügynökségek jelentős szerepe napjaink gazdasági körforgásában. Ez a szerep adódik egyrészt abból, hogy a reklámügynökségek jellemzően kis- és középvállalkozások formájában működnek, amelyek általában sok figyelmet kapnak mostanában. Másrészt a

reklám, a reklámügynökség terméke fontos jellemzője mindennapjainknak, akár, mint megrendelő (ügyfél) vállalat, akár mint fogyasztó (a társadalom minden egyes egyéne) szempontjából.

E Ph.D megírása kapcsán több kedves embernek tartozom köszönettel.

Először is Gelei András témavezetőmnek, akivel a közös tanítások és gondolkodások sok energiát, lendületet, kedvet adtak e sorok megírásához. Sok támogatást, bizalmat kaptam tőle az egyetemen töltött éveim alatt, először tanítványként, majd kollégaként. Sőt, azt is megmutatta, hogyan (nem) kell Ph.D.-t írni.

Természetesen a Vezetéstudományi Intézet minden munkatársa, Dobák Miklós intézetvezető, illetve a Szervezeti magatartás Tanszéken dolgozó kedves barátaim, Bakacsi Gyula tanszékvezető is jelentősen hozzájárult e Ph.D. megszületéséhez azáltal, hogy sok mindent engedtek kipróbálni.

Két évig dolgoztam a TMI/Grow munkatársaként, ahol a „buddhista csoport” érzésén keresztül sokat tanultam magamról és az önmegvalósításról. Köszönöm ottani kollegáimnak ezt az élményt.

Köszönettel tartozom még Straub Erikának, aki a coaching folyamatom során rámutatott Indigóságomra, ami segítségével sok önbizalmat és „szárnyakat” nyertem.

Végül, de egyáltalán nem utolsó sorban, köszönöm a Családomnak, hogy támogattak a Ph.D megírásban. Elsősorban Vukksinak és Nonónak köszönöm, hogy Kristálylétükkel azt a háttérrel biztosították, amire szükségem volt.

Köszönettel és szeretettel Mindannyiatoknak!

Kata

2. Az egyéni önmegvalósítás és gátló tényezők

*„Aki ezen az úton jár-
Elkötelezett az élete.
Hallgat a belső hangjára és
Utat keres ”Tisztább
Önmaga” felé.*

*A szív és ész vezeti, de
Nem feledi igaz érzéseit.
A bölcsé váló szeretetet
Hordozza magában.”
(N.A.)*

E fejezet, ahogyan azt már a bevezetőben jeleztem, az egyéni önmegvalósítás elméleteit mutatja be, elemzi, az alapján, hogy mi támogatja, illetve gátolja e folyamatot.

De mi is az önmegvalósítás? Milyen mítoszok keringenek erről? Mit szeretnének valójában az egyének elérni akkor, amikor az önmegvalósítást helyezik előtérbe, illetve amikor annak lehetetlenségét hangoztatják? Mi gátolja őket ebben; és ezek a gátak mennyiben fakadnak az egyénből, és mennyiben abból a környezetből, amelyben az egyének az önmegvalósításra törekednek? A környezet e fejezetben a mindennapi életet, illetve azt a társadalmat jelenti, amelyben az egyén él, cselekszik. A következő fejezetben szűkítem majd le a környezetet a szervezetre, a munkahelyre, és jelenítem meg azokat a tényezőket, amelyek a munka, a szervezeti viszonyok során akadályozzák az egyént az önmegvalósításban.

Az önmegvalósítás lehetőségének, illetve lehetetlenségének bemutatásához elsősorban a humanisztikus pszichológia, pszichoterápia képviselőit hívom meg „szóvivőként”: a humanisztikus emberkép fogalmával lehet összefoglalni azokat a tényezőket, amelyek az önmegvalósítást elősegítik, támogatják.

2.1 Öndetermináció és önmegvalósítás

A következőkben bemutatásra kerülő pszichológiai megközelítések a pszichológia hagyományos ötös megközelítése alapján (Atkinson et al, 1999, Carver et al, 1998) a fenomenológiai, azon belül pedig a humanisztikus vagy más néven, Harmadik Erő¹

¹ Képviselői ezzel az elnevezéssel kívánták elhatárolni magukat az akkoriban (XX. század első fele) két domináns, a pszichoanalitikus és a behaviorista nézőpontoktól (Maslow, 2003, Atkinson et al, 1999). Abraham Maslow-tól ered a „humanisztikus” kifejezés, ami arra utal, hogy a szemlélet

elnevezésű irányzathoz kötődnek. Ezen megközelítés kérdésfeltevésében a korábbi irányzatokhoz képest paradigmaváltás következett be. Ők ugyanis nem azt vizsgálták, hogy „miként kell az egyénnek megváltoznia, hogy *meggyógyuljon?*”, hanem „milyen akadályokat kell az egyén életében elhárítani, hogy folyamatosan *fejlődhessen?*”. Ez a folyamatos fejlődés az önmegvalósítás, amely egyes gátló tényezők lebontásával érhető el.

E kérdés hátterében a következő humanisztikus alapvetések állnak²:

1. az *emberi természet* eredendően jó;
2. az *egyének* eredendően *szabadok és autonómok*, így képesek jelentős személyes döntéseket meghozni;
3. a *fejlődés* minden ember veleszületett sajátja, és a fejlődésre való lehetőség tulajdonképpen *korlátlan*;
4. az egyén *önmegvalósításra* törekszik, és a fejlődés abba az irányba halad, ahol az ember mélyebb potenciái megvalósulhatnak;
5. a *terapeuta* tehát nem gyógyít, hanem *segít és támogat*;
6. azt a *valóságot*, amelyben a fejlődés bekövetkezik, maga a *fejlődés alanya határozza meg*.

Ez azt jelenti tágabb értelemben, hogy a humanisztikus felfogás képviselői nem a deviancia-normalitás dichotómián belül gondolkodnak³, hanem azokat a tényezőket próbálják felderíteni (egyénen belül vagy kívül), amelyek az *öntörvényű fejlődés* ellen hatnak.

Az öntörvényű fejlődés kifejezés mindkét szava lényeges. Az *öntörvényű* arra utal ugyanis, hogy a fenomenológiai nézőpont az *egyéni tapasztalásra épít*, az egyéni élményeket helyezi a kutatás és az értelmezés középpontjába. Ez azt jelenti, hogy a fenomenológiai megközelítést követő kutatók nem hisznek egy „objektív” valóság létezésében: „Minden gondolati dolog eltérő formában mutatkozik meg, legyen az bármilyen képzelgés, fantázia, emlék vagy észlelés személyes élettörténetünk folyamatos megélésében, megtapasztalásában. A

középpontjában a teljes ember áll, a mindennapi egyén egész személyiségével van jelen. Ennek megfelelően mondhatjuk, hogy minden pszichológia humanista, de nem mindegyik humanisztikus. (Honti, 1989).

² Nem véletlen, hogy a humanisztikus eszmék a II. világháborút követően az USA-ban jelent meg, illetve terjedt el, nem pedig Európában, ahol a háború kárai, fizikai és lelki nyomai sokáig jelen voltak (vannak). Erről ld. még: Amado, G. – Fauchaux, C. – Laurent, A., 1991.

³ Ezt tükrözi híven Rogers elmélete is, aki terápiái során pácienseire nem betegként, hanem kliensként, ügyfélként tekintett – elméletének neve is „kliens-központú/ személy-központú terápia”.

fenomenológia e dolgokat vizsgálja kritikusan annak érdekében, hogy egy biztos alapot hozzon létre a filozófiának, illetve a tudománynak...” (Bonet és tsai, 2003:12). Ennek következtében a fenomenológiai alapokat valló kutatók, szakemberek fontosnak tartják, hogy az egyén tudatosan vagy tudattalanul, de maga alakítja sorsát, életét és környezetét. Véleményük szerint ez az öndetermináció, szabad akarat az ember veleszületett, természetes adottsága, amellyel élnie kell (Atkinson et al, 1999: 27, Carver et al, 1998: 373-429). Az egyén személyes felelőssége tehát, hogy megalkossa saját valóságát azon a tág kereten belül, amelyet ő adottnak értelmel. Ez nagy autonómiát, szabadságfokot ad az egyénnek, döntési lehetőséget (Gelei, 2002). „Az ember autonómiáját az biztosítja, hogy értelemadó, személyes valóságát interpretáló és jelentéssel felruházó lény (Heron, 1981, in: Gelei, 2002:72), aki saját tapasztalatai és interpretációi alapján viszonyul a világhoz, és akinek a megnyilvánuló és megfigyelhető cselekedetei mögött gondolatok, célok, motivációk és szándékok vannak”. Ezzel azt is hangsúlyozzák, hogy minden emberi élmény egyedi, és az egyes események az egyes emberek számára eltérő jelentéssel bír(hat)nak, tehát eltérő – gondolati, érzelmi vagy magatartásbeli – reakciókhoz vezet(het)nek⁴.

Az öntörvényű fejlődés kifejezés *fejlődés* szava magára az önmegvalósítás folyamatára utal: humanisztikus mozgalom fő alapfeltevése, hogy az ember alapvető motivációja az *önmegvalósítás*, ami nem más, mint a fejlődés, a kiteljesedés, azaz képességeinek teljes kihasználása, az autonóm lét.

Az önmegvalósítás fogalmához, illetve a fenomenológia irányzathoz szorosan kapcsolódik az egzisztencialista irányzat is⁵. Az egzisztencialista gondolkodók az egyénre úgy tekintettek, mint aki szabadságra „van ítélve”. Bár az egyén nem önmaga teremtette meg önmagát, mégis szabad – míg általában a fizikai dolgok csak önmagukban léteznek, addig az egyén önmagáért is. Az emberi szabadság pedig arra kötelezi az egyént, hogy váljon valamivé, hogy autentikusan⁶ létezzen (Anzenbacher, 1994; Störig, 1997).

⁴ Láthatóan a fenomenológia megközelítéshez szorosan kapcsolódnak az egzisztencialista gondolkodók. Ez utóbbiak, annak ellenére, hogy bírálják a fenomenológia képviselőit objektivitásuk miatt, az egzisztencialisták módszertana a fenomenológia marad (Anzenbacher, 1994).

⁵ Fontosnak tartom az egzisztencialisták alapgondolatát néhány sorban összefoglalni, mivel az alapvetően meghatározza a dolgozat témáját, illetve a témához történő kutatói hozzáállásomat. A dolgozat további részében is látható lesz, hogy az egyén felelősségét az önmegvalósítási törekvése folyamatában folyamatosan szem előtt tartom.

⁶ Az autentikus létezésről, az autentikus-én fogalmáról ld. e fejezet további pontjait.

Az egyik legismertebb (egyesült államokbeli) humanisztikus pszichológus, Abraham Maslow, a következőképpen fejezte ki megközelítését: „az emberi lények saját emberi és biológiai természetüknél fogva lehetnek csodálatosak”, „az emberek mindannyian tisztességesek a felszín alatt” (Maslow, 2003:7-8). Rogers, a másik gyakran idézett (ugyancsak egyesült államokbeli) humanisztikus pszichológus, ars poetica-ját a következőképpen írta le: „[...] mindenkinek megvan az a jellemző képessége, hogy egy érettebb állapot felé fejlődjön. [...] Nevezhetjük ezt fejlődési tendenciának, az önmegvalósítás irányába vivő hajtóerőnek vagy előre vivő pozitív erőnek – ez életünk fő hajtóereje...” (Rogers, 2003:67). Mint a korábbiakban már utaltam rá, ez a meggyőződés eltér például a freudi nézőponttól, ugyanis nem a rossz, a patológikus viselkedés okait kívánja feltárni, hanem az emberi jólét (személyiséggel és/vagy környezettel kapcsolatos) lehetőségeit bemutatni.

Ez azt is jelenti, hogy a humanisztikus irányzat általában az emberi (jó)lét minőségét kívánja fejleszteni az interperszonális kapcsolatok nyílttá tételével, de nemcsak az egyén szintjén, hanem az ember-csoportok, -hálózatok (és az azokban rejlő rendszerek és folyamatok) fejlesztése által is. Ebben az értelemben tehát a humanisztikus pszichológia figyelmét nemcsak az egyénre fordítja, hanem azt a társadalmi-kulturális kontextust is hangsúlyozza, amelyben az egyén az életét éli (Honti, 1989).

Maslow és Rogers eltérő módon, de egymásnak nem minden esetben ellentmondóan gondolkodtak az önmegvalósításról. A két képviselő, illetve további elméletalkotók⁷ gondolatát azon a humanisztikus elgondoláson keresztül mutatom be, hogy véleményük szerint, *mi akadályozza az önmegvalósítás folyamatát?* A gátló tényezőket két csoportra osztva mutatom be a következőkben: az egyénből fakadóak, illetve az egyén környezetéből eredeztethetőek.

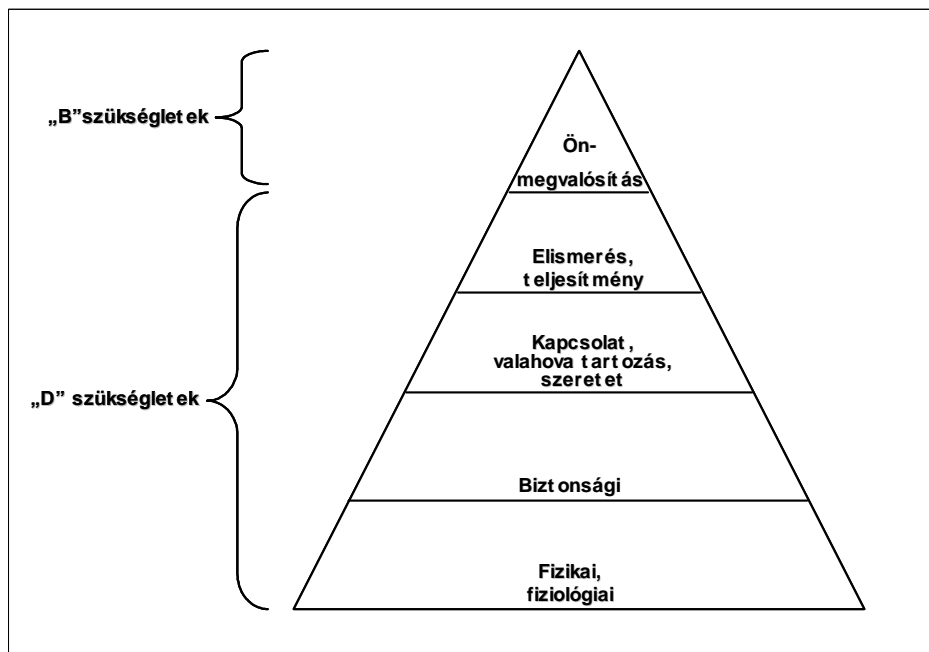
⁷ Az elméletalkotókat, illetve az elméleteket illetően Perls Gestalt-terápia, illetve Moreno pszichodráma koncepciójára nem térek ki, habár nem kétséges, hogy lenne helyük e dolgozatban.

2.2 Az egyén maga

2.2.1 Az egyén motivációs struktúrája⁸

Abraham Maslow alaptétele leegyszerűsítve úgy fogalmazható meg, hogy az önmegvalósítás akkor érhető el, ha az alacsonyabb rendű szükségletek már kielégítettek (Maslow, 1943a, 1943b, 1970, 2003, Bakacsi, 1996, Atkinson et al., 1999, Carver et al., 1998, Kolb, N.A., I/1).

Maslow feltételezi, hogy az egyéni magatartást döntően az határozza meg, mennyire elégülnek ki az egyén szükségletei – amelyek egyébként az egyénnel született adottságok, genetikailag kódoltak, emiatt minden emberi lényben ugyanúgy jelentkeznek. Így a nélkülözés legalább olyan fontos fogalom az egyén életében, mint a kielégülés: amíg valaki egy alapvető szükségletben nélkülözést él meg, figyelmét nem tudja semmilyen, kevésbé alapvető, magasabb rendű szükségletre fordítani. Ezt nevezi Maslow (2003) hiánymotivált észlelésnek. A szükségletek egymáshoz viszonyított intenzitásuk szerint függnek egymástól – e viszonyok ábrázolására hozta létre Maslow elméletének kiinduló elemét, a szükséglet-hierarchiát, amelyet piramis formájában ábrázolt:



1. ábra: Maslow szükséglet-piramis elmélete

⁸ Motivációs elméletekről – a vezetői nézőpontot szem előtt tartva – érdemes elolvasni Angyal: A vezetés mesterfogásai (1999) és Bakacsi: Szervezeti magatartás (1996) című könyvét.

Az alapvető, „alacsonyabb rendű” szükségletek (*deficit needs*, „D”szükségletek) tehát „követelőzők” és, túlsúlyosak: ameddig ezekben áll fenn nélkülözés, addig ezek határozzák meg, szervezik, sőt determinálják az egyén viselkedését. Ez vonatkozik a fizikai (fiziológiai), a biztonsági, a kapcsolati (szeretet, valahova tartozás) és a teljesítmény (elismerés) iránti szükségletre. Maslow „D-gondolkodásnak” nevezi (2003:23) azokat az észlelési mechanizmusokat, amelyek az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítését megcélzó magatartásokat determinálják. Ide tartoznak a következő – nem feltétlenül tudatos – folyamatok (Maslow 2003:240):

- a) „akiből hiányzik, folyamatosan vágyik a pótlására.
- b) hiányuktól az ember megbetegszik, vagy leépül.
- c) kielégítésük terápiás, gyógyító hatással jár a hiánybetegségre
- d) rendszeres biztosításuk megelőzi a betegséget.
- e) az egészséges (kielégített) emberek nem mutatják a hiány jeleit.”

Ezzel szembeállítva mutatja be Maslow a szükséglet-hierarchia legfelső szintjén lévő önmegvalósítási szükségletet (*being needs*, „B” szükségletek). Ez a legmagasabb szintű szükséglet eltér az alacsonyabbaktól abban, hogy

- a) e folyamat mögött a növekedés-motivált észlelés áll (szemben a korábban említett hiánymotivált észleléssel);
- b) egyénenként más-más formában jelentkezik (hiszen egyéni célok megvalósítása a cél)
- c) nem elégíthető ki: minél inkább dolgozunk a kielégítésén, annál inkább felerősödik ez a szükséglet;
- d) a kielégítési motiváció mögött nem a fenyegetettség, hanem az izgalom érzése van, illetve a teljességre való törekvés – és a vele járó boldogság is „bőség-boldogság”, nem a „hiánypótlás öröme” (Fromm, 1947, idézi Maslow, 2003:99).

Maslow az önmegvalósítás fogalmát többféleképpen írja körül: „... vágy arra, hogy mindjobban azzá legyünk, amik vagyunk, és mindenné váljunk, aminek az elérésére képesek vagyunk” (1943a:57); „a teljes kihasználása és kizsákmányolása a tehetségnek, a képességeknek és a lehetőségeknek” (1970:150). Fontos megjegyezni, hogy a változásra, fejlődésre irányuló belső hajtóerő, motiváció, illetve készlet csak és kizárólag az egyénből ered. Ez azt jelenti, hogy Maslow önkizsákmányolásról beszél, a szó *nemes* értelmében, és semmiképpen sem olyan típusú kizsákmányolásról, amelyet – Marx óta – jellemzően a kapitalista eszmével kötünk össze. Másképpen szólva, a kizsákmányolás eredménye az

egyénél marad, és csak akkor válik csere tárgyává, ha az egyén szabad akaratából (az öndetermináció értelmében) úgy dönt, hogy azt áruba bocsátja (v.ö. később Fromm gondolataival).

Érdekes még az önmegvalósító egyének szükségletpiramisát megvizsgálni⁹: érthetővé válik ugyanis a piramis mint alakzat fontossága. Az egyén „biológiai beprogramozottsága” (F. Várkonyi, 2003:82) ugyanis azt „követeli meg az egyéntől”, hogy a legtöbb erőfeszítést annak érdekében tegye meg, hogy fiziológiailag és biztonságilag maximalizálja jólétét. Ez a „követelés” jelenik meg tulajdonképpen a belső szükséglet formájában. Ugyanakkor, minél magasabbra haladunk a szükséglet-hierarchiában, azaz erőfeszítésünk egyre inkább a felsőbb szükségletek kielégítését célozza meg, annál kevesebb marad az alsóbb szintekre – és a piramis felborulhat. A tanulság tehát az, hogy az önmegvalósítás valóban csak akkor lehetséges, ha az nem az alsóbb szintek kárára történik, különben biológiaiailag teszünk kárt magunkba. Ugyanakkor az is az önmegvalósítás ellenében hat, ha egy-egy alacsonyabb szintet túlbiztosítunk és a szükségesnél több erőfeszítéssel érjük el. Azzal ugyanis a felsőbb szintű szükségletek kielégítésére irányuló energiát pazaroljuk el.

Összefoglalásképpen arra érdemes felhívni a figyelmet, hogy Maslow szerint az önmegvalósítás egy velünk született szükséglet. Ez a szükséglet viszont nem alapvető, azaz bizonyos feltételeknek kell teljesülnie ahhoz, hogy az egyén energiáit az önmegvalósításra fordíthassa. E feltételeknek a kielégülése elsősorban az *egyénen múlik*: szervezetünk azt „követeli tőlünk” például észlelésünk, gondolkodásunk által, hogy az egyes szükségleti szinteket a maguk sorrendjében és mértékében elégítsük ki. Ezt a (biológiai értelemben) szervezeti követelést azonban „meg kell hallani”. Ezzel arra utalok, hogy csak akkor jutunk el az önmegvalósításhoz, ha tudomást veszünk azokról az üzenetekről, amelyeket a szervezetünk küld a gondolkodásunkon, érzelmeinken és magatartásunkon keresztül. Ez a *személyes felelősségvállalásra, a tudatosításra*, illetve a későbbiekben részletes tárgyalásra kerülő *önreflexió* fontosságára hívja fel a figyelmet. Ha tehát megfelelően követjük igényeinket, eljutunk az önmegvalósításhoz, ami a legegységesebb formában megjelenő, így a legkevésbé általánosítható szükséglet. Mégis vannak olyan személyiségjegyek, amelyek közösek az önmegvalósító egyének esetében, ami arra utal, hogy a szükséglet-hierarchiában való felfelé

⁹ Ehhez a gondolatmenethez F. Várkonyi Zsuzsával történő beszélgetésemet (2005. október 7.) és Tanulom magam című könyvének (F. Várkonyi, 2003:80-84) gondolatait használom fel.

jutás során hasonló „következtetésekre, tanulságokra” jutnak az egyének, személyiségek – erről részletesebben a most következő pontban térek ki.

2.2.2 Az egyén személyisége

Maslow munkája során újabb definíciót mutatott be az önmegvalósításra vonatkozóan: „van az emberben egy készlet a személyisége egyesítésére, a spontán önkifejezésre, a teljes egyéniség és identitás elérésére, arra, hogy kreatív, jó, és sok minden más legyen. Vagyis az ember úgy épül fel, hogy egyre teljesebb lét felé törekszik, ez pedig arra irányul, amit legtöbben jó értékeknek, komolyságnak, kedvességnek, bátorságnak, becsületességnek, szeretetnek, önzetlenségnek és jóságnak neveznének” (Maslow, 2003:243). Látható a definíciók időbeli változásából, hogy Maslow egyre több értékkel ruházza fel az önmegvalósítási szükségletet.

A szükséglet-hierarchia elméletének megalkotását követően ugyanis az önmegvalósító egyének vizsgálatát tűzte ki célul. Kutatásai önéletrajzok¹⁰ elemzésére terjedtek ki, amelynek eredményeképpen meghatározott olyan személyiségjegyeket, amelyek közösen jellemzik az önmegvalósítást elérő egyéneket. Ezen elemzések eredményeképpen a következő személyiségjegyeket határozta meg, amelyek támogatják az önmegvalósítást: valóság-központúság, probléma-központúság, a szándék megkülönböztetése az eredménytől (a szándék vagy a folyamat lehet egyben eredmény is, de gyakran fontosabb a kapott eredménynél). Szerették, de legalább is nem irtóztak a magánytól, és kevés, de mély, semmint sok és felszínes baráttal rendelkeztek. Nem érezték szükségét, hogy mindenképpen megfeleljenek a társadalmi elvárásoknak, élvezték az autonómiát. Önmagukat és másokat elfogadták olyannak, amilyenek, illetve az egyszerűség és spontaneitás hívei voltak. Ugyanakkor gyakran élték meg a szorongás és a bűnösség érzését, tudtak nagyon ridegek is lenni, illetve gyakran voltak szórakozottak vagy épp túlságosan figyelmesek (I/1, Maslow, 1967).

Az alábbi táblázat a nem önmegvalósító és az önmegvalósító egyének tulajdonságait állítja egymással szembe:

¹⁰ Többek között Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, Albert Schweitzer, Benedict Spinoza, Aldous Huxley voltak Maslow kutatásának alanyai.

Nem önmegvalósító személyek	Önmegvalósító egyének
Késztetések elutasítása	Késztetések elfogadása
Függés a környezettől	Függetlenség a környezettől
Érdekalapú interperszonális kapcsolatok	Érdekmentes interperszonális kapcsolatok
Követelő (szükségletalapú) szeretet	Önzetlen (szükséglet-mentes) szeretet
Én-központúság	Én-meghaladás
Instrumentális változás	Személyiségváltozás

1. táblázat: Maslow gyűjtése a nem önmegvalósító és az önmegvalósító személyek tulajdonságairól (saját rendszerezés Maslow, 2003: 93-112 alapján)

E munkájával az önmegvalósítás fogalmát értéktelített fogalommá tette, és Autentikus Én – állapotnak nevezte el (ennek további jellemzőiről a későbbiekben esik szó). Így határozza meg Maslow az önmegvalósító ember mindenén átívelő tulajdonságait: „hatékonyabb valóságészlelés és jobb kapcsolat a valósággal” (Maslow, 1970:204). Ennek oka, hogy az önmegvalósító személyek észlelését már nem torzítják a hiánymotívumok (*D-needs*), így közvetlenebb kapcsolatban vannak a valósággal – azaz az Autentikus Én állapotában vannak.

Maslow kutatásai arra hívják fel a figyelmet, hogy az önmegvalósításnak vannak személyiségben rejlő akadályai: értékek, hiedelmek, amelyek a személyiséget meghatározzák. Ennek következtében viszont az önmegvalósításra való törekvés „átfordulhat” személyiségfejlődésbe, személyiségfejlesztésbe. Az öndetermináció alapján ugyanakkor ez csak úgy lehetséges, ha e fejlődésnek, fejlesztésnek maga az egyén veti alá magát, ő akarja magát fejleszteni. Ez több kérdést vet fel: egyrészt, az egyén milyen „jelekből” észleli, hogy neki személyiségfejlődésre van szüksége? Mit tesz, illetve mit nem tesz ezen „jelek” meghatározására maga az egyén (ld. később például az önvédelmi mechanizmusokat), és mit az egyén környezete, szűkebb értelemben az egyén munkahelye, az ott létező rendszerek, folyamatok, személyközi viszonyok? Miben tudja támogatni a környezet e személyiségfejlődést, és hogyan gátolja azt? Ez utóbbira keresi a választ a következő rész.

Ugyanakkor az a kérdés is felmerül, hogy amennyiben meghatározásra is kerül ez a fejlődési igény az egyén részéről, „jogos-e”, ha azt szervezeti keretek között, a munkahelyén kívánja megtenni? Kinek az érdeke, és kinek a felelőssége ez a személyiségfejlesztés, -fejlődés? Vagy egy kicsit más nézőpontból megközelítve: egy önmegvalósításra törekvő egyén megmarad-e egy szervezet tagjának? E kérdésekre a szervezetben történő egyéni önmegvalósításról szóló fejezetben igyekszem választ találni.

2.3 Az egyén környezete

Ez a fejezet azon környezetbeli sajátosságokat mutatja be, amelyek az önmegvalósítás ellen hatnak. A környezet ezúttal az egyén általános környezetét jelenti: azokat a rendszereket, folyamatokat, személyközi viszonyokat, amelyek között az egyén mindennapjait éli – tehát a munkahely csak egy része ennek a környezetnek.

Rogers pszichoterápiás elméletében a következő módon határozta meg az önmegvalósításra törekvő egyén jellemzőit: a *teljességgel működő személy* autonóm, nyitott saját tapasztalataira, azokat tudatosan éli meg, illetve tisztában van azzal, hogy a saját magáról alkotott tudása, önismerete változik (1942, 1951). Az autonóm ember mindig azt teszi, amit helyesnek tart; él azzal a képességével és „jogával, hogy azzá váljon, amivé akar, anélkül, hogy a *külvilág* megzavarná ebben” (Rennie, 2004:185). Az ember alapvetően arra hivatott, hogy a maga teljességében működjön és a belső összhang megteremtésére törekedjen. Ha az élettörténet során ez akadályba ütközik, az egyén bizalmon, empátián alapuló, kongruens, hiteles kapcsolatok segítségével tud a gátló tényezőkön felülkerekedni.

Rogers terápia-elméletének fő irányultsága a segítő (terapeuta) és a kliens (páciens) közötti kapcsolat: „Hogyan alakíthatok ki olyan viszonyt, amelyet ez a személy a saját fejlődése javára használhat fel (2003:64)?” Válaszát a kliens-központú, vagy személyközpontú, harmadik nevén non-direktív terápia elméletében fogalmazta meg, amelyet később ki is bővített: véleménye szerint megállapításai nemcsak a terapeuta-kliens kapcsolatra érvényesek, hanem például a vezető-beosztott, a tanár-diák, a szülő-gyerek, a férj-feleség viszonyra is, azaz bármilyen interperszonális kapcsolatra¹¹ (ld. például Rogers, 1998).

Klein a következő sorokat idézi Rogers utolsó írásából a személyközpontú szemlélet ismertetésére (2002:50): „Az emberekben hatalmas erőforrások rejlenek énképük, alapvető attitűdjeik, önálló cselekvéseik megértésére és megváltoztatására, és ezeket az erőforrásokat fel lehet használni, ha sikerül létrehozni a megfelelő pszichológiai légkört”. Ezzel Rogers arra is utal, hogy a változás lehetősége, és ezzel együtt felelőssége, elsődlegesen az egyén kezében

¹¹ „Meggyőződésem szerint ez [a kapcsolat, amelyet terápiájáról leír] igaz, akár kliensemhez, diáktársaimhoz, akár munkatársaimhoz, a családomhoz vagy a gyerekeimhez fűződő kapcsolatokról van szó. Úgy tűnik, hogy ez a hipotézis egy olyan általános kapcsolati modellt ír le, amely valós lehetőséget kínál kreatívabb, a környezetükkel harmonikusabb viszonyban lévő, autonóm személyiségek fejlődéséhez” (Rogers, 2003:71.)

van, a terapeuta (mostantól kezdve fejlesztő vagy környezet) csak „bába lehet egy új személyiség születésénél” (Rogers, 2003:30).

Nézzük meg, hogy az eddigiekben bemutatott maslowi gondolatok miben mutatnak különbséget a rogersiekkel, majd vizsgáljuk meg részletesebben az utóbbiakat:

Maslow	Rogers
Az önmegvalósítás a legmagasabb rendű szükséglet, azaz csak akkor lehetséges, ha az alapvetőbb szükségletek már kielégítettek	Az önmegvalósítás az alapvető mozgatórugója az egyéni magatartásnak
Az önmegvalósítás egy kíváncsós végállapot	Az önmegvalósítás egy folyamat, de nem érhető el teljes mértékben
Az önmegvalósító egyének mutatnak közös személyiségjegyeket	Nem beszélhetünk olyanról, hogy „önmegvalósító egyének”, hiszen az egy folyamat

2. táblázat: Maslow és Rogers önmegvalósításhoz kapcsolódó, de egymásnak ellentmondó gondolatai (saját rendszerezés)

Rogers alapvetése szerint minden élőlény arra törekszik, hogy megvalósuljon, azaz fenntartsa, növelje a szervezetét (Rogers, 1980, Carver et al., 1998). E motiváció áll minden élőlény tudatos vagy nem tudatos tevékenysége, cselekedete mögött – ami pedig nem más, mint az önmegvalósítás (Rogers, 1980, Carver et al., 1998:377, Atkinson et al., 1999:393). Ez azt is jelenti, hogy Rogers nem ért egyet Maslow-val, aki ezt a fejlődési motivációt a szükségletpiramis tetejére helyezi, mivel Rogers szerint ez az önmegvalósítási motiváció a legalapvetőbb mozgatóerő minden élőlény esetében. Ennek következtében a fejlődés legfőbb célja, hogy leküzdje azokat az akadályokat, amelyek az egyén önmegvalósító törekvésének ellenében hat.

Érdekes arra is kitérni, hogy miért „ön”-megvalósításról beszél Rogers, mit ért „ön”-ön, azaz „self”-en? A *self* nem más, mint az egyének minden tapasztalata, észlelése a világról és magáról, illetve a világgal és embertársaival való kapcsolatáról, így a magáról alkotott én-képe is beletartozik (Rogers, N.A.; gyakorlatban a identitásra utal, ld. 6.2.2 fejezet). Ez a meghatározás egyértelműen hangsúlyozza a szubjektivitást, azt, hogy minden „ön” egyedi, más néven: *egyéni*. Ugyanakkor Rogers a *self* fogalmába beleérti a fent említett fejlődési motivációt is: „ha a *self* tudatában van annak, hogy mi zajlik a szervezetében (*organism*), akkor pontosan úgy változik, növekszik, fejlődik, ahogyan azt a szervezete teszi” (Rogers. N.A.:16). Ezzel egyrészt a fejlődés öntörvényűségét, annak „biológiai kódoltságát”

hangsúlyozza, azzal a megjegyzéssel, hogy a környezet ezt a fejlődést elősegítheti, vagy éppen gátolhatja. Másrészt arra is utal, hogy a *self* nem önmagában áll, nem statikus állapot; sokkal inkább egy dinamikus, organikus folyamatról kell beszélnünk – ez a folyamat az önmegvalósítás. Tehát, Rogers felfogásában az önmegvalósítás nem egy kíváncsatos végállapot, hanem egy folyamat, amelyet az egyén – teljes személyiséggel – megél.

Az önmegvalósítás mögötti fejlődést az az eltérés motiválja, amelyet az egyén az észlelt valós-énje és ideál-énje között tapasztal. Ha ez az eltérés a teljes személyiséget tekintve minimális, akkor beszélhetünk kongruenciáról; ha viszont inkongruencia áll fenn, akkor az abból adódó belső feszültség válik a fejlődés motiváló erejévé (Festinger, 1957, Kolb, N.A.). A fejlődés célja pedig a kongruencia megteremtése az egyén énképében, mivel így válhat csak az egyén teljes személyiséggé. Hogyan gondolja ezt Rogers megvalósíthatónak?

Rogers megállapításai az egyén igényeinek feltárásán alapulnak: 1. belső összhangra, kongruenciára törekszik; 2. számára elengedhetetlen a pozitív értékelés, az elismerés (Rogers, 2003, Kolb, N.A.). Ennek legfőbb formája a *feltétel nélküli elfogadás*, amely az egyén teljes személyiségének elismerését jelenti, anélkül, hogy az elismerés valamilyen magatartáshoz kötődne (például „szeretetre méltó ember vagy, még ha teljesen másképp gondolkodsz is, mint én”). E két igény határozza meg a teljes személyiséggé válás, az önmegvalósítás lehetőségének három fő elemét, amely a *bizalom*, az *empátia* és a *kongruencia*. E három jellemző a sikeres fejlődés szükséges és elégséges feltételei. Ha ezek az értékes emberi, interperszonális viszonyok jellemzői hiányoznak az egyén környezetéből, nem várható önmegvalósítás az egyénrészéről (I/3.; I/4.).

2.3.1 A bizalmatlanság¹²

Rogers szerint a *bizalom* nem más, mint a másik irányába érzett, illetve kimutatott feltétel nélküli szeretet, elfogadás, vagyis „a meleg, elfogadó, a másik személyt mint önálló individuumot pozitívan értékelő attitűd” (Rogers, 2003:70). Az egyén akkor érzi magát biztonságban, ha a környezete elfogadja őt összes érzésével, gondolatával, magatartásával. Biztonságos környezetben minden egyén könnyebben fordítja figyelmét és képességeit

¹²A bizalom-bizalmatlanság kérdéskör közgazdasági fontosságának megértéséhez érdemes elolvasni Hámori Érzelemgazdaságtan című könyvét.

önmegvalósításra, mivel energiáit nem kell öngazolásra és nézetei védelmére fordítania¹³ (F. Várkonyi, 2003:213-216). A környezettől jövő bizalom erősen kihat az önbizalom növekedésére, amely hatás a fejlődésnek ugyancsak fontos eleme, hiszen általa felerősödik annak hajtóereje (Case-Selvester, 2002).

2.3.2 Az inkongruencia

A *kongruencia* valójában hitelességet és őszinteséget jelent, amikor is összhang van az élmény és annak kommunikációja között: „... ahogyan viselkedem a világ előtt, annak egyeznie kell azzal, amit magamban, valódi mély szinten gondolok és érzek” (I/2.). Ezzel a környezet átláthatóvá, jól érthetővé válik az egyén számára, ami a korábban említett bizalmat kölcsönössé tudja tenni. A kongruencia, a „maszk-nélküliség” (F. Várkonyi, 2003:14) azért is fontos, mert így a környezet példát mutat: az egyénnek is érdemes önmagát – saját érzéseit, gondolatait – adnia.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy Rogers meglehetősen nagy hangsúlyt adott az egyén által, a fejlődés (teljes személyiséggé válás) során megélt érzelmeknek is. Véleménye szerint (Kolb, N.A.) a valós-én és az ideál-én közötti kongruencia csak úgy érhető el, ha az a gondolatok, az érzelmek és a magatartás szintjén is közelít egymáshoz. Azt figyelte meg ugyanis, hogy idővel az egyén egyre közelebb kerül saját érzelmeihez, és tapasztalatait az érzelmek szintjén is megfogalmazza. A gondolat-érzelem-magatartás hármasa tehát a teljes személyiséggé válás fontos alapfeltétele – erről az önreflexióról szóló fejezetben több szó esik.

2.3.3 Az empátia hiánya

Az *empátia*¹⁴ a mások élményére való érzékenység készsége, képessége. A környezet az empátia segítségével tudja az egyén érzelmeit átérezni és megfogalmazni: „... úgy látom a másik embert és az ő világát, ahogy ő látja saját magát és az őt körülvevő világot” (Rogers, 2003:70). Ez azonban nem azt jelenti, hogy a környezet „elveszti saját határait”: fontos, hogy megértse és átérezze az egyén élményeit, de ezzel párhuzamosan meg is kell, hogy tartsa saját

¹³ Szorosan kapcsolódik ehhez a későbbiekben kifejezésre kerülő ún. önvédelmi mechanizmus gondolata.

¹⁴ Az empátia személyközi kapcsolatokbeli fontosságáról ír elméletében több Rogers-tanítvány is: Gordon, 1990; Marshall, 1997, illetve Goleman is felhívja rá a figyelmet az érzelmi intelligencia koncepciójában (1997, 1998, 2002).

kereteit, hiszen csak így tud megmaradni a fejlődést segítő szerepben. Bettelheim így ír erről a kettőségről: „Olyankor, amikor empátiával reagálunk valamire, megpróbáljuk beleélni magunkat egy másik személy helyzetébe, így tulajdon érzéseink nemcsak érzéseire, hanem indítékaira is rávilágítanak. Amikor megpróbálunk empátiát ébreszteni magunkban, nem kívülről, hanem belülről kell megértenünk a másik személyt, és nem úgy, ahogyan az érdeklődő, esetleg együtt érző megfigyelő tenné, aki az esze segítségével megpróbálja felderíteni a másik indítékait” (2003:97). A „benne levés” és a „kívül levés” kettősége nem más, mint a tudatosság és a spontaneitás. E két fogalom látszólag ellentmond egymásnak, kizárja egyik a másik létét. Mégis megvalósul: a tudatosság ebben a helyzetben arra utal, hogy az empátiát adó fél, a környezet legyen tisztában az érzelmekkel általában, illetve a saját magát mozgató érzésekkel¹⁵. A spontaneitás pedig akkor jöhet létre, ha ugyancsak az empátiát adó fél egyenlőnek tekinti a másikat, méghozzá az érzelmeket mozgató erők szempontjából.

Az empátiás kapcsolat fontosságát tehát az adja, hogy lehetőséget teremt az egyén számára arra, hogy szabadabban, nyitottabban megélhesse saját élményét, érzelmeit (Rogers, 2003:159-162), hogy azok saját fejlődése tárgyaivá tudjanak válni. Sőt, idővel az egyén megtanul önmagának empátiát adni, azaz megélni és elfogadni saját létét, életét, azok eseményeit (ismét megjelenik a tudatosság). A környezettől, a fejlődés során kapott bizalom és empátia pedig együttesen az egyén önbizalmának növekedéséhez vezet, amely nem más, mint az egészséges önértékelés – újabb elengedhetetlen elem a teljes személyiség jellemzői között, ahogyan Rogers gondolatai között már bemutatásra került.

Az előbbiekből következik, hogy az empátia mindenképpen egy intim (pszichológiai biztonságot adó) kapcsolatot feltételez az egyén és környezete között. Ez a viszony a fejlődés egyik legfontosabb hatóereje, mivel az egyén és környezete közötti kapcsolat megengedő-elfogadóvá válik. Lényeges kérdés a továbbiakban, hogy ez az intim, bizalmon és empátián alapuló kapcsolat miként tud létrejönni a munkahelyen, egy szervezetben, ahol például alá-fölérendeltség vagy versenyhelyzet (akár nyílt, akár látens) van?

A tudatosság, a spontaneitás és az intimitás fogalmai Berne integrált személyiség/ teljes élet-felfogásában is megjelennek, amelyek további önmegvalósítás ellen ható tényezőkre hívják fel a figyelmet.

¹⁵ Ez az önismeret fontosságára hívja fel a figyelmet, amelyről még ebben a fejezetben említést teszek.

2.3.4 A tudatosság, spontaneitás és intimitás képességek fejlesztésének hiánya

Berne az egyének közötti interakciókat tranzakcióknak¹⁶ fogja fel, amelyek az egyik fél által keltett ingerre történő, a másik fél által kezdeményezett reakciók, és viszont (1984, Stewart–Joines, 2001, I/5.). Berne e tranzakciók mentén elemzi és definiálja az egyéni autonómiát, amelynek elérése, véleménye szerint három képességen, illetve magatartáson múlik: *tudatosság, spontaneitás és intimitás*. E fogalmak a következőket jelentik (Stewart–Joines, 2001:273-283):

- Tudatosság: a tiszta és mély érzéki benyomások értelmezése nélküli, újszülött módjára történő megtapasztalás képessége;
- Spontaneitás: az érzések, gondolatok és viselkedésmódok teljes tárháza, valamint a lehetséges én-állapotokból való szabad választás képessége;
- Intimitás: olyan időstrukturálási mód, amelyben a személyek cenzúrázatlan, autentikus érzéseket és igényeket fejeznek ki egymás felé.

Ennek megfelelően az egyén akkor autonóm, illetve akkor viselkedik autonóm módon egy interakcióban, ha kilép a Sorskönyvből (Berne, 1997), és az „itt-és-most”-ban a fenti képességeit alkalmazza magatartása során.

Látható, hogy Berne a tudatosság, a spontaneitás és az intimitás fogalmait használja önmegvalósítás-felfogásának (*integrált személyiség/ teljes élet*) leírására, bár azokat két szempontból is az eddigiektől eltérő hangsúllyal kezeli: egyrészt azokat képességekként kezeli, amelyek tanulhatók, fejleszthetők. Másrészt e kulcsfogalmakat az egyének közötti interakciókra vonatkoztatja, amellyel azt is állítja, hogy az integrált személyiség, a teljes élet csak személyközi kapcsolatban értelmezhető – ezzel az autonómia viszonyoszerűségére (valamitől, valakitől való önállóság) hívja fel a figyelmet.

Berne tehát részben nem mond ellent Maslow-nak, amikor az egyéni autonómia elérésének módját megfogalmazza: az önmegvalósítás, illetve a teljes élet/ az integrált személyiség egy *eredmény*, nem pedig egy folyamat (ld. ez utóbbira Rogers elméletét).

¹⁶ Berne tranzakcióanalízis-elméletéről lásd többek között: Berne, 1984, 1997, Stewart–Joines, 2001, Transactional Analysis in Organizations, 2004.

Ugyanakkor a két elméletalkotó egy ponton eltérő felfogást követ az önmegvalósítással kapcsolatosan: míg Maslow velünk született szükségletnek, kvázi adottságnak fogja fel az önmegvalósítást, addig Berne szerint az integrált személyiség eléréséhez egyéni *képességek* szükségesek, *amelyek tanulhatók, fejleszthetők*. Ezzel tehát Berne azt is állítja, hogy mindenkinek lehetőségében áll az integrált személyiséggé válás, a teljes élet elérése, függetlenül attól, hogy milyen személyiségjegyekkel rendelkezik.

Ez utóbbi felfogásban már megjelenik a cselekvő egyén, az, aki tanul, fejleszti magát. A következőkben bemutatásra kerülő elméletek olyan akadályokat tüntetnek fel az önmegvalósításra való törekvés során, amely az egyén magatartásából következik.

2.3.5 Hamis célok és szándékok

Csikszentmihályi a *Flow* elméletben foglalja össze a szerinte „optimális emberi létezés egy elméletét” (2001:9). A *Flow* (áramlás) élményét a boldogsággal állítja szembe: míg a boldogság külső körülményektől függ, a *Flow* saját élmény. „A tudatunk egymással harmonizáló élményekkel töltődik fel, érzéseink, vágyaink és gondolataink tökéletes összhangban állnak egymással (2001:71), illetve „a *Flow* saját teremtményünk, tudatosságunk komplexitásának növekedéséhez és kiteljesedéséhez vezet” (2001:76). Csikszentmihályi a létezés minőségi mutatójának a célok elérésének közelségét határozza meg, így minden olyan tevékenység, amely a célok ellenében hat, idő- és energiaveszteség. A *Flow* élménye tehát az az állapot, ahol ez a veszteség megszűnik; az egyén tehát örömet leli a jelenben és elégedetten él. A jelenbeli öröm és elégedettség megélése ugyanis lehetővé teszi a pozitív visszacsatolást, ami újabb energiákat szabadít fel az egyén számára, amelyet céljának elérésére tud fordítani. „Olyan helyeztek ezek [az áramlás-élménye], melyben az illető szabadon annak szentelheti figyelmét, hogy elérje célját, mivel nincs zavar, amelyben rendet kellene tennie, és nincs olyan fenyegetettség, amellyel szemben az Énnak meg kellene védenie magát” (2001:71).

Érdemes észrevenni, hogy a pozitív visszacsatolás Csikszentmihályi elméletében is fontos szerepet kap, Rogers-éhez hasonlóan. Különbség azonban, hogy míg Rogers szerint a teljes személyiséggé váláshoz a pozitív visszacsatolás elsősorban (időben először) a környezettől szükséges, addig Csikszentmihályi a *Flow* megélésének érdekében a hangsúlyt az egyén önmagának adott pozitív visszacsatolásra helyezi (amelyhez tevékenysége során juthat el).

Csikszentmihályi a Flow élményét *autotelikus* (önmagáért való) *élménynek*, illetve az azt elérő személyt *autotelikus személyiségnek* nevezi. Ennek az élménynek a megélését a következő alapelemekben határozza meg (2001:83-107): 1. felkészültséget kívánó feladat; 2. cselekvés és figyelem eggyé olvadása; 3. világos célok és folyamatos visszacsatolás; 4. feladatra való összpontosítás; 5. kontroll paradoxona; 6. Én-tudat elvesztése; 7. idő átalakulása¹⁷. Ezen elemek arra hívják fel a figyelmet, hogy alapvetően a Flow élmény megélésére mindenkinek van *lehetősége és képessége*¹⁸. Az egyén felelőssége tehát e lehetőségek megtalálása, illetve az adott képesség megtanulása, kifejlesztése. A fő akadály tehát nem az egyén képességeiben rejlik, hanem az egyén magatartásában: „Amint elértünk egy célt, máris újat keresünk. Sokszor hamis célokat: vagyont, hatalmat, ösztöneink kiélését, gondolatokat feledtető időtöltést. A legfőbb gond az, hogy a cél lebeg előttünk, nem pedig az, hogy az eléréséért tett erőfeszítések élvezetet okozzanak számunkra.” (2001:126).

Maslow és Csikszentmihályi elmélete ott találkozik tehát, hogy az egyénre, illetve annak magatartására vezetik vissza az önmegvalósítás lehetőségét. Különbség azonban, hogy Csikszentmihályi – Berne-hez hasonlóan – képességre vezeti vissza a Flow élmény elérés lehetőségét, addig Maslow inkább adottságnak kezeli az önmegvalósítás lehetőségét.

Mire vezethetők vissza Csikszentmihályi által megnevezett hamis célok, szándékok? Egyrészt eredhetnek az egyénből, annak személyiségéből, illetve az önismeret hiányából – erről fog szólni az önismeret fontosságát hangsúlyozó fejezet. Ugyanakkor az autotelikus élmény el nemérése abból is fakadhat, hogy az egyén „elveszett” a mindennapokban. Ezt az „elveszettség élményt” mutatom be most, Fromm elgondolása alapján.

2.3.6 Az elidegenedettség: a szeretet hiánya

Ezúttal Fromm koncepcióját mutatom be, aki mint humanisztikus pszichoterapeuta demokratikus eszméket vallott, és a kapitalista (patriarchális) társadalmat bírálta, amiért az

¹⁷ A betöltött idő fogalmáról lásd Sárvári, 1994, 1999.

¹⁸ Kivételként két különleges esetet határoz meg: 1. az egyén szintjén a skizofrén személyiséget és a túlzott Én-tudattal rendelkező személyiséget (2001:128-132); 2. társadalmi szinten pedig az anómia (szabályok hiánya) és az elidegenedés állapota. Az előbbi párosítástól azért tekintek el, mert dolgozatomban nem tér ki a pszichológiai, illetve pszichiátriai értelemben vett beteg személyiségekre, bár tekinthető az önmegvalósítás tökéletes ellentétének. Az utóbbira (a társadalmi szintre) a következő pontban térek ki, Fromm elméletének bemutatása során.

egyének „menekülnek” a szabadság elől, elidegenedtek egymástól és munkájuktól, illetve nem képesek autonómmá, önmegvalósítónak válni.

Fromm véleményének alapja (1979, 1993, 2002, Fromm-Suzuki, 1989), hogy a gazdaság termelőképes egyének racionális szerveződése, így minden egyén számára elérhető kell, hogy legyen a számára szükséges termék, szolgáltatás, függetlenül a termelési folyamatban elfoglalt szerepétől. Ezen túl azt is állítja, hogy minden emberi lénynek joga van a feltétel nélküli boldogsághoz, és ez a boldogság az egyén személyiségének harmonikus kibontakozásában, önmegvalósításában leledzik.

Amennyiben ez akadályba ütközik, az arra vezethető vissza, hogy a történelem folyamán, a feudalizmustól a kapitalizmusig történő váltás során *az egyén elidegenedett a földtől és a közösségtől*, amely következtében a társadalom tagjaiban felerősödött a bizonytalanság és a félelem érzése: az egyén munkája, képessége és hajlandósága árucikké lett. Ebből az is következik, hogy az egyének és a személyközi kapcsolatok alapvető jellemzője a birtoklás (*to have*): anyagi és szellemi javak *megszerzése* a hajtóerő egy-egy egyéni cselekedet, magatartás mögött. A fogyasztói társadalom, illetve azon belül az egyén arra törekszik, hogy minél többet fogyasszon, mivel, amit elfogyaszt, az biztosan az övé. Természetesen ez egy fogyasztási spirált okoz: amit elfogyaszt az egyén, az már az övé, így elégedettséget újabb javak megszerzésével, birtoklásával és elfogyasztásával tud csak elérni.

Ez a birtoklási vágy és fogyasztásra való törekvés ellentéte a Fromm számára ideálisnak tekintett létezésnek (*to be*). Ez utóbbi során ugyanis az egyén hajtóereje magának a létezés örömeinek, szépségeinek felfedezése, élvezete – egy önmagáért való élmény. Az ehhez vezető utat, a matriarchális társadalmat jellemző normákban fogalmazza meg, amely a következőkben kifejtésre kerül.

Fromm további alapvetése, hogy az ember és a társadalom kapcsolata dinamikus. E kapcsolat egyik mozgatóereje azon ösztönök összessége, amelyek az emberek jellembeli különbségeit okozzák¹⁹. A társadalomnak tehát nemcsak elnyomó ereje, funkciója van, hanem alkotó is: „az ember természete, szenvedélyei és szorongásai a kultúrából fakadnak” (2002:21). Ugyanakkor a másik mozgatóerő ezzel ellentétesen hat: az emberi ösztönök is formálják a társadalmat, kultúrát, az emberi ösztönök a társadalmi folyamatok termelői. E dinamika teszi

¹⁹ Ezzel azt (a freudi álláspontot) cáfolja, hogy az egyének ösztönei és természete biológiailag adottak.

lehetővé egyrészt, hogy az emberi magatartásokról, a társadalmi folyamatokról szóló megértésünk gazdagodjon azáltal, ahogyan az ösztöneink alkalmazkodnak a társadalomhoz. Másrészt megértésünk azon keresztül is gazdagodik, hogy az ösztöneink, igényeink kielégítésének céljából változtatjuk szűkebb és tágabb környezetünket, a társadalmat.

Az alkalmazkodás „kényszerét” két szükségletre vezeti vissza Fromm (1993), méghozzá – maslowi fogalmakkal élve – a fiziológiai és a kapcsolati igényünkre. A fiziológia szükséglet az élet fenntartásának szükséglete, amely a – meghatározott körülmények közötti – munka (dolgozás és termelés) által válik lehetségessé. A kapcsolat, a valahová tartozás igénye a fizikai és a morális magány elkerülését jelenti, azaz a körülöttünk lévő világgal való kapcsolatban létet. A fizikai magány elkerülése embertársainkkal történő kontaktusokkal lehetséges (pl. beszélgetés, találkozás stb.). A morális magány az „eszmékkal, mintákkal, szimbólumokkal való kapcsolat hiányát” (2002:25) jelenti, azaz a világhoz történő lelki kapcsolódást. Ez a két állandó és megváltoztathatatlan emberi szükséglet, amely az egyén magatartását meghatározza, így például kényszerűvé teszi, hogy az ember embertársaihoz *akarjon* tartozni, velük együttműködni *akarjon*.

Ez a szükséglet ugyanakkor gyakran arra ösztönzi az egyént, hogy meghatározott normákkal (szervezetekben például a küldetéssel, meghatározott magatartásmintákkal) konformmá váljanak. A konformitást így jellemzi Fromm (1956:153, idézi Brookfield, 2002:107): „Alkalmazkodnom kell, nem szabad különböznöm, kitűnnöm; készen kell állnom, és akarnom kell változni, méghozzá a jellemző változási módok szerint; nem szabad feltennem a kérdés, igazam van-e vagy tévedek, csak azt, hogy alkalmazkodtam-e vagy nem vagyok-e különös, különböző”.

Ez a konformitás viszont szöges ellentéte az önmegvalósítási törekvéseknek. Azáltal, hogy az egyén – saját tudatos, vagy nem tudatos – döntésével az alkalmazkodást választja, a társadalom (azon belül pedig a szervezetek) azt éri el, hogy tagjai „automatákká” válnak, azaz az önálló gondolkodást, érzést feladják. Ez a mechanizmus azért tud működni, mert mindkét félnek kölcsönösen jó, hasznos: az egyénnek megadja a biztonságérzetet, hiszen, mindenki más is azt csinálja, amit ő; a társadalomnak, illetve a szervezetnek pedig azért, mert a jelen status quo fennmarad.

Továbbszűkítve a gondolatmenetet a szervezetekre, munkahelyre, amennyiben a szervezet tagja csak a szervezeti kultúra (küldetés, értékek stb.) keretein belül fejlődik, nem történik

más, mint munkájának belső, szervezeten belüli értéke növekszik. Ez növelheti az egyén biztonságérzetét, de ugyanakkor szervezeti beágyazottságát („agymosottságát”) is felerősíti, amely csökkentheti munkaerő-piaci értékét.

E dinamizmusra vezethető vissza egyrészt az egyének alkalmazkodása bármilyen társadalmi /szervezeti folyamathoz, rendszerhez és viszonyhoz. Másrészt ennek következtében alakítottuk társadalmunkat – és a társadalomba beágyazódottan működő szervezeteket is – patriarchálissá, amelyre a szigorú szuper ego, a bűntudat, a tanulékony szeretet, a paternális tekintély és a gyengébb emberek feletti dominancia vágya jellemző. Ezzel szemben, Fromm szerint a matriarchális társadalom a kíváncsi állapot, amelyben az egyén az anyai, feltétel nélküli szeretet optimista bizalmát érzi, kevesebb a bűntudata, egy sokkal kevésbé domináns szuper ego vezérli, és nagyobb képességgel rendelkezik az élvezet és a boldogság megélésére. Ezeken túl, empátiájuk is van a gyengébbek és a rászorultak irányába.

Fromm azt is állítja, hogy az egyéneknek, mint a társadalom tagjainak van lehetősége, sőt kötelessége ezt a kialakult/ kialakított kapitalista, patriarchális társadalmat megváltoztatni – matriarchálissá (vissza)változtatni. Ennek módja pedig a *szeretet és a teremtő munka spontaneitásában, a világgal történő egyesülés*. Ha ezt nem teszi meg az egyén, akkor olyan társadalmat, társas viszonyokat hoz létre maga körül, amelyek szabadsága és személyiségének integritása ellen hat.

Fromm a következőkben határozza meg a szeretetet (1993:139-171): 1. fegyelem; 2. koncentráció; 3. türelem; 4. tanulás mindenek előtt; 5. érzék saját magához; 6. nárcizmus leküzdése; 7. értelem (objektív gondolkodás képessége); 8. alázat (értelem mögötti érzelmi magatartás); 9. racionális hit; 10. hit az emberiségben. Így foglalja össze ars poetica-ját (1993:171): „Elemezni a szeretet természetét annyi, mint fölfedezni jelenlegi általános hiányát, és bírálni a társadalmi körülményeket, amelyek ezért a hiányért felelősek. Hinni a szeretetnek, mint társadalmi és nem csupán kivételes-individuális jelenségnek a lehetőségében racionális hit, amely az ember igazi természetének a felismerésén alapul”.

Látható, hogy Fromm bíz az egyénben, illetve az egyének alkotta közösségekben, társadalomban. Ugyanakkor a szeretet, illetve az azt alkotó fogalmak megélésének hiányában látja a jelenkori társadalmak, illetve a társadalmat alkotó szervezetek, egyének problémáját, „betegségét”.

Fromm számára is az önmegvalósítás a cél, az odavezető út pedig a szeretni-tudás képessége. A fejlődési folyamat, a tanulás így a szeretni-képesség megtanulását jelenti, amely, szerinte nem újszerű a társadalom számára, csak mára már elfelejtette.

Az eddig bemutatott elméletek az önmegvalósítást helyezik a középpontba. Egyetértünk abban, hogy az önmegvalósítás eredményeképpen lehet elérni egy jobb minőségű létezést, magasabb fokú önirányítást. Ugyancsak közös kiindulópont, hogy az önmegvalósítás minden egyén esetében másképpen jelentkezik (egyedi, egyéni), így annak legfontosabb kiindulópontja az egyéni tapasztalat (annak gondolati, érzelmi és magatartási komponenseit mind beleértve).

Ez az egyediség arra is felhívja a figyelmet, hogy *minden egyén maga felelős* az élethelyzetéért, illetve az önmegvalósítási törekvéseért, annak eredményességéért. Nincs egy adott „recept”, amit követni kell, követni érdemes, azért, hogy az sikerüljön. Ugyanígy, nincs egy adott akadály, amit le kell dönteni azért, hogy az sikerüljön. A bemutatott, önmegvalósítást akadályozó tényezők egyenként, vagy együttesen is megjelenhetnek az egyén életében – az elméletalkotók így nem mondanak egymásnak ellent, épp csak más akadályokra hívják fel a figyelmet. Ide kapcsolódik Dewey idézete is: „... ez a csatatér itt van: saját magunkban és intézményeinkben” (Dewey, 1939; idézi Fromm: 2002:16).

A személyes felelősségvállaláson túl a *változás iránti elkötelezettség* is kulcsfontosságú érték az önmegvalósítás eléréséhez. A gátló tényezők leküzdése ugyanis nehéz, hiszen azok egyéni, környezetbeli, sőt társadalmi szinten is ellenérzést válthatnak ki. Elköteleződés nélkül az akár mentális, akár érzelmi vagy éppen magatartási szinten megjelenő ellenállás könnyen az önmegvalósítási törekvés ellen mehet, és megviselheti az egyént (elsősorban érzelmileg, például frusztrációt, szégyenérzetet stb. okozhat).

Az alábbi táblázatban, saját rendszerezésem alapján összefoglalom az eddig megnevezett elméletalkotók elgondolásait az egyéni önmegvalósításról, illetve az azt akadályozó tényezőkről²⁰.

²⁰A későbbiekben, a szervezeti közegben megjelenő önmegvalósítást jelentő akadályok megnevezésével e táblázat kiegészítésre kerül.

	Hívószó	Kiindulási alap	Célja	Fő akadályozó tényezők	Fő támogató tényezők
Maslow	Szükséglet-piramis	Humanisztikus pszichológia	Önmegvalósítás	Motivációs struktúra (ki nem elégített szükségletek)	Alsóbb rendű (D-) szükségletek kielégítése
Rogers	Kliensközpontú terápia	Humanisztikus pszichoterápia	Személyiséggé válás	Nem elfogadó környezet	Bizalom, Empátia és Kongruencia megélése
Berne	Tranzakció-analízis	Pszichoterápia	Integrált személyiség/ Teljes élet elérése	Sorskönyv ²¹	Tudatosság Spontaneitás és Intimitás megélése
Csikszent-mihályi	Flow	Humanisztikus pszichológia	Flow megélése	Hamis célok és szándékok (Személyiség: érzelmek, gondolkodás)	Pontos célok kitűzése és meghatározott feladatok végrehajtása
Fromm	A szeretet művészete	Kritikai társadalomelmélet (humanisztikus alapokkal)	Egyén szabadsága Emancipáció	Egyén elidegenedettsége	Szeretni-tudás képességének kifejlesztése, megélése

3. táblázat: Egyéni önmegvalósítási elméletek – részleges – összefoglalása (saját rendszerezés)

Az önmegvalósítást akadályozó tényezőkről kapott kép több irányba mutat: a folyamatos fejlődést akadályozhatja maga az egyén, annak környezete, de az egyén társadalmi beágyazottsága is.

Nem esett szó azonban magáról a fejlődési folyamatról, annak jellemzőiről, amely tulajdonképpen az önmegvalósítás maga – ha azt folyamatként, és nem eredményként fogjuk fel. A tapasztalaton alapuló önreflexió az önismeret növekedését támogatja, amely elengedhetetlen az önmegvalósítás során. Miért is? Ezt mutatja be a következő fejezet.

2.4 Az önismeret útjának be nem járása: az önreflexió hiánya

Ismét idézem Maslow egyik gondolatát az önmegvalósításról: „.... vágy arra, hogy mindjobban azzá legyünk, amik vagyunk, és mindenné váljunk, aminek az elérésére képesek vagyunk” (1943a:57). Ez más szavakkal azt jelenti, hogy *az önmegvalósítás a valós-én és az ideál-én közötti eltérés csökkentése*. A valós-én ugyanis a jelenben alkotott én-képünk, míg az ideál-én egy jövőbeli, vágyott kép önmagunkról. Az önmegvalósítás során a valós-én képünkben történik változás, méghozzá úgy, hogy az közeledik az ideál-én képünkhöz.

²¹ Részletesen lásd: Berne, 1997.

Ahhoz, hogy a két én-kép közötti eltérést csökkenteni tudjuk, elengedhetetlen, hogy pontos meghatározásunk legyen a jelenlegi, valós-én képünkről, illetve a kívánt, ideál én-képünket is tisztán körvonalazzuk. Az előbbi a pontos önismeretet jelenti, míg az utóbbi a tiszta jövőképet. A jövőképről részben már esett szó Csíkszentmihályi elméletében, illetve később, Senge koncepciójának bemutatásakor is ki fogok rá térni. Az önismeretről, illetve annak elérésnek lehetőségéről szól e rész, mint az utolsó tényező, amely támogatja az önmegvalósítást (értelemszerűen, annak hiánya pedig gátolja a fejlődési folyamatot).

Az önismeret nem más, mint az egyén tudása önmagáról; az egyén tudatában van annak, hogy:

- mire képes és mire nem képes (készségei, képességei, tudása, illetve azok hiányai)
- mire hajlandó és mire nem hajlandó (motivációja, vágyai, illetve azok a tényezők, amelyek a lelkesedését „letörik”).

Az egyén, aki rendelkezik önismerettel, képessé válik arra, hogy „hatékonyabban dolgozza fel a már rendelkezésre álló információkat, azaz a gondolatokról, érzésekről stb. meglévő információit” (Miller, Nannaly, Wackman, In: Rudas, N.A.).

Az önismeret a korábban bemutatott, önmegvalósítást akadályozó tényezők többségéhez is szorosan kapcsolódik. Amennyiben tiszta önismerettel rendelkezik az egyén,

- (1) tisztában van a ki nem elégített szükségleteivel, aminek ellenére tud tenni, így közelíthet az önmegvalósítás felé;
- (2) fejlesztheti a tudatosság, spontaneitás és intimitás képességét, ha annak szükségét látja a teljes élet eléréséhez;
- (3) felismerheti hamis céljait és szándékait, így közelíthet a Flow élményéhez;
- (4) elidegenedettségét is felismerheti, és tud tenni ellene a szeretettel.

A most következő fejezetben tehát az önismeret fejlesztését támogató tanulást, a tapasztalaton alapuló reflexiós tanulást mutatom be. A megjelenő modellek sorrendben, egyre összetettebben támogatják a tapasztalat feldolgozását. Elsőként az egyénre, illetve annak magatartására történő, először kognitív, majd érzelmeket²² is figyelembe vevő reflexió kerül bemutatásra. A tapasztalati tanulás végső modellje a gondolatok – érzelmek - magatartás

²² Az érzelmek mindennapi magatartásunkra való hatásáról érdemes elolvasni Forgács Az érzelmek pszichológiája című könyvét.

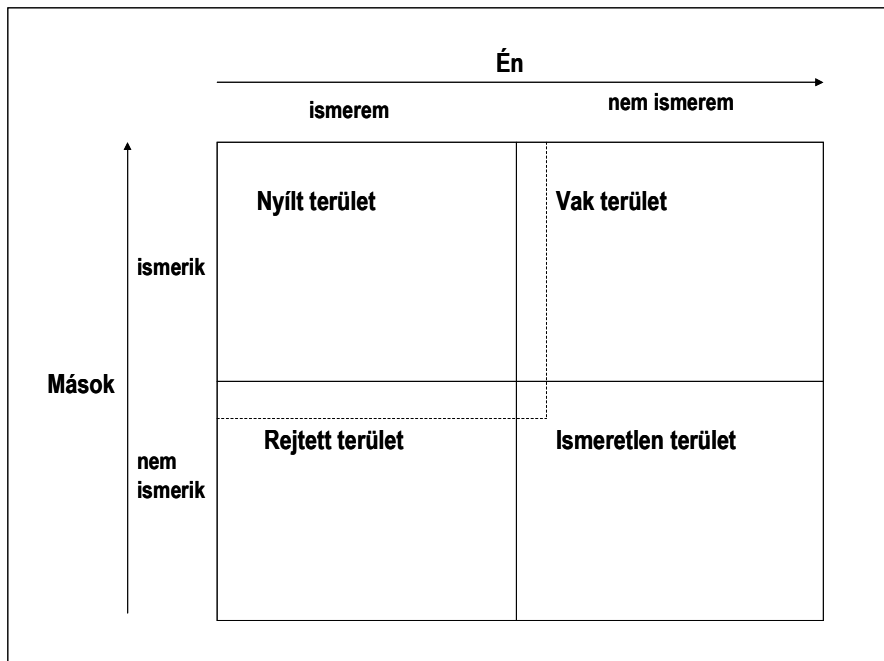
hármását veszi figyelembe. Ezt követően felhívom a figyelmet a reflexió időbeliségére, amely ugyancsak szempont lehet az önismeret fejlesztésben, így az önmegvalósítás folyamatában. Végezetül a kritikai önreflexió, illetve kritikai szubjektivitás fogalmának bevezetésével arra kívánok hangsúlyt fektetni, hogy nem elegendő az egyénre és annak magatartására reflektálni: fontos az egyén társadalmi, gazdasági, politikai (ideológiai) és kulturális környezetét is felülvizsgálni, annak érdekében, hogy az ideál-én képét megközelítse, elérje. Az önreflexió kritikai jellemzője a korábbi, fenomenológiai megközelítésektől eltér. Míg a fenomenológiai alapú önreflexió az élményre, a megélésre helyezi a hangsúlyt, addig a kritikai önreflexió azt teszi lehetővé, hogy az egyén „felülkerekedjen” az elnyomó ideológiákon, szokásokon, ne hamis célok vezéreljék, hanem saját, valós jövőképe elérésére vezérelje magatartását. Ebben az értelemben viszont az önreflexió már nemcsak egy gyakorlat, hanem az egyén identitásának része is.

Véleményem szerint, a kritikai szubjektivitás az a hozzáállás, magatartás, amely leginkább támogatja az önmegvalósítást, az önismeret fejlesztését: az *ön* ugyanis nemcsak a mindennapi tapasztalatokból épül fel (értsd: egyén személyisége, családi háttere, magatartása stb.), hanem e tapasztalatok háttéréből is, hiszen ezek okozzák az adott tapasztalatot. Ez a háttér pedig nem más, mint az egyén beágyazottsága a társadalomba, ideológiákba (pl. divatos eszmékbe). A kritikai szubjektivitás nehézsége (ld. később) ugyanakkor inkább a könnyebb út (elsőként bemutatásra kerülő modellek) felé viszi az egyént, az önismeret fejlesztésére való törekvését. Az eltérő modellek bemutatását azért tartom fontosnak, mert azok is támogathatják az önismeret fejlődését – bár kisebb mértékben, mint a kritikai szubjektivitás.

Más szóval, minél szűkebb az önreflexió (pl. érzelmeket nem vizsgálja felül), vagy az alapját jelentő tapasztalat (pl. az egyén nem vizsgálja felül környezetét), annál inkább sérülhet az önismeret fejlődése – és ez jelentheti az önmegvalósítás akadályát.

Érdemes még kitérni a tanulás környezetének egyik jellemzőjére: egyéni vagy csoportos tanulásról beszélünk-e. Bár ebben a fejezetben elsősorban az egyén által egyedül végzett önreflexió kap hangsúlyt (Dewey nevéhez kötik az egyéni önreflexióról szóló első írást, 1933), hasznos a csoportos önismereti folyamat is – ennek indoklására a későbbiekben kerül sor.

A csoportos önismereti folyamat kulcsa a visszajelzés. A másoktól kapott visszajelzések, illetve azok befogadása, átgondolása az ú.n. nyílt terület növekedését jelenti ugyanis:



2. ábra: A Johari-ablak (Rudas, 1990:38)

A Johari-ablak azt mutatja be, hogy a másoktól kapott visszajelzések segítségével növelhető az egyén tudása saját személyiségével, magatartásával kapcsolatban (nyílt terület) – és csökkenthető egyrészt a szándékosan elrejtett érzések, gondolatok, viselkedések (rejtett terület) összessége, másrészt azok a magatartások, amelyeknek az egyén nincs tudatában (vak terület).

Rudas arra is felhívja a figyelmet (1990), hogy az önismeret növeléséhez szükséges 1. az egyén aktív hozzáállása a tanuláshoz; 2. bizalom, amely a visszajelzések kétirányúságán és kölcsönösségén múlik.

Visszatérve, az önmegvalósításra való törekvés során az én-képbeli változás növelheti az önismeretet. Ez a változás tanulás eredményeképpen jön létre, az önmegvalósítás folyamatának hátterében tehát az állandó tanulási vágy áll. Rogers így nyilatkozik az önmegvalósításról: „az egyén választ – majd tanul a következményekből” (1961:171).

A tanulásnak ez a felfogása jelentősen különbözik azoktól a tanulási elméletektől, amelyek a kort jellemezték, azaz a behaviorista és a kognitív irányzatoktól (I/6.,I/8.,I/9.,I/10.,I/11):

Összehasonlítási alap	Behaviorista	Kognitív	Humanisztikus
Tanulási folyamat lényege	Változás a magatartásban, viselkedésben	Belső, mentális folyamatok (pl. információ-feldolgozás, emlékezés, észlelés)	Egyéni cselekvés a képességek teljes kiaknázására
Tanulási folyamat célja	A kívánt irányba történő magatartásváltozás	Készségek és képességek fejlesztése, a jobb tanulás érdekében	Önmegvalósítás, autonómmá válás
Tanulás mozgatóereje	Külső környezetbeli ingerek	Belső kognitív struktúrák létrehozása	Érzelmi és kognitív szükségletek kielégítése
Tanító szerepe	Környezet elrendezése a kívánt válaszok megszerzésére	A tanulási tevékenység tartamának strukturálása	A teljes egyén fejlődésének megkönnyítése
Főbb elméletalkotók	Thorndike, Pavlov, Watson, Guthrie, Hull, Tolman, Skinner	Koffka, Kohler, Lewin, Piaget, Ausubel, Bruner, Gagne	Maslow, Rogers

4. táblázat: A behaviorista, a kognitív és a humanisztikus tanulás összehasonlítása adott szempontok alapján (Merriam–Caffarella, 1999)

Ahogy a táblázat bemutatja, a humanisztikus tanulás középpontjában az az egyén áll, aki az önmegvalósításra, autonómiára törekszik, így tanulásának fókusz a önmaga, a saját magatartása (I/7.).

Rogers ennek megfelelően nem áll ki sem a behaviorista, sem a kognitív irányzat mellett, hanem e kettőt ötvözi: tanulás-elmélete holisztikus alapokon nyugszik. Véleménye szerint ugyanis az *egyén mint teljes személyiség tanul*, amely összetevődhet inger-válasz (behaviorista) kapcsolatokból, de ugyanúgy, felismerés-hatás (kognitív) kapcsolatokból is. A lényeg, hogy a tanulás az egyénnek azt a veleszületett, ösztönös késztetésből eredő vágyát elégíti ki, hogy megértse önmagát, és a körülötte lévő világot.

Az önismeret fejlesztésének legjobb módja – véleményem szerint –, a tapasztalaton alapuló önreflexiós tanulás, amely az önirányított tanulás (Boyatzis, 2001, Goleman-Boyatzis-McKee, 2003) koncepciójába illik bele: „Az önirányított tanulás egy tervezett változás arra vonatkozóan, hogy ki a valós-éned, ki az ideál-éned, vagy épp mindkettőre. Az önirányított tanulás egy önirányított változás, amely során tudatában vagy a változásnak, és érted is a változás folyamatát” (Boyatzis, 2001:10). Az önirányított tanulást további lényeges elemei, hogy:

- a *tanulási folyamat* legalább olyan *fontos*, mint annak eredménye;
- egy *élethossziglan tartó folyamat*, amelynek a célja, hogy „olyan egyének fejlődjenek, akik képesek *örömteli, humánus és tartalmas életet* élni” (Valett, 1977:12);
- együttesen kezeli az egyéni magatartás racionális és emocionális elemeit, azáltal, hogy az egyén *magatartásában a teljes mintákat* keresi;
- a *tanulás mindenirányú felelőssége a tanulóé*: „[az önirányított tanulás] az a folyamat, amelyben az egyén kezdeményez, mások segítségével, vagy anélkül, felméri tanulási szükségleteit, megfogalmazza a tanulás céljait, meghatározza a szükséges humán és materiális erőforrásokat, kiválasztja és alkalmazza a megfelelő tanulási stratégiát, végül értékeli a tanulás eredményét” (Knowles, 1975:18);
- így, az önirányított egyén *proaktív*: nyitott új gondolatokra, kipróbál új magatartásmintákat, azokból konklúziókat von le (Rhee, 2003);
- Végül, azáltal, hogy a tanulás felelőssége a tanulóé, az egyén határozza meg a tanulás mindenkörüli jellemzőit. Ennek következtében a *tanuló tanulni is megtanul* a folyamat során, így a lényeges tanulás alanyává válik.

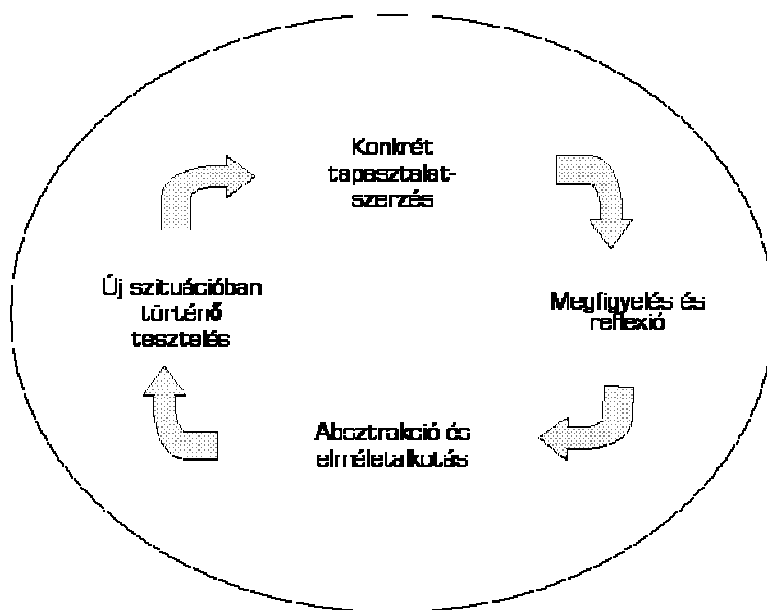
Látható tehát, hogy az önirányított tanulás jellemzői azonos irányba mutatnak a humanisztikus tanulással: az egyén önmagáról tanul, növeli önismeretét annak érdekében, hogy egy jobb minőségű életet élhessen.

Az önirányított tanulás során a tanulás kiindulópontja az egyén által megélt *tapasztalat*, míg a tanulás módja a reflexió, pontosabban az *önreflexió*.

A tapasztalati tanulás alapjai Kolb és Fry nevéhez köthetőek²³ (Kolb–Fry, 1975), akik megalkották a tapasztalati tanulás körét²⁴.

²³ Elméletük kiindulópontjai Piaget, Dewey és Lewin munkái, illetve itt említtem meg, hogy ezen elméletüket tanulási stílusok meghatározására tovább is fejlesztették (ld. többek között Boyatzis-Kolb-Mainemelis, 2002) - erre nem térek ki, mivel nem kapcsolódik a gondolatmenetemhez.

²⁴ Természetesen ezt a modellt is érték kritikák: ld. Boud és tsai, 1985; Jarvis 1987; Anderson 1988; Tennant 1997.



3. ábra: A tapasztalati tanulás köre (Kolb – Fry, 1975)

E körnek négy eleme van, és az egyén bármelyik eleménél beléphet a tanulási folyamatba: 1. konkrét tapasztalatszerzés; 2. megfigyelés és reflexió; 3. absztrakció és elméletalkotás; 4. új szituációban történő tesztelés, majd újra kezdődik az 1. konkrét tapasztalatszerzés... E tapasztalati tanulási ciklus két pontra hívja fel a figyelmet: adott gondolatok, ötletek esetében az „itt-és-most” fontosságára, illetve a *visszajelzések* jelentőségére a változások elérése érdekében. A modell tehát nem köti ki, hogy a tapasztalat feldolgozása magatartásváltozást vonjon maga után, de a tapasztalati kör bejárásának az is feltétele.

Jarvis továbbfejlesztve Kolb és Fry tapasztalati tanulás elméletét (1975), a tanulásnak három fajtáját különbözteti meg: 1. nem-tanulás; 2. nem-reflektív tanulás; 3. reflektív tanulás. Ez a megkülönböztetés azt jelöli, hogy nem minden tapasztalatszerzési esemény jár tanúlással, illetve nem minden tapasztalatszerzési lehetőség jár együtt reflexióval, önreflexióval. Ugyanakkor azt is állítja, hogy minden tanulás mögött a jelen szituáció és a korábbi tapasztalat közötti eltérés áll, azaz az egyén tanulása abból fakad, hogy egy váratlan (kontextusból fakadó vagy egyénhez köthető) szituációval találkozik az egyén, amelyet nem tud kezelni – így probléma merül fel. Ez a kijelentés egyrészt felhívja a figyelmet a

kontextusra, mint a tanulást jelentősen befolyásoló tényezőre, másrészt, arra is utal, hogy a tanulás gyakran *problémamegoldáshoz* kötődik²⁵.

A tapasztalatokon alapuló reflektív tanulás tehát egy tudatos magatartás, amely nem öncélú, hanem magában hordozza a változás, fejlődés motivációját. Ennek sikerességéhez azonban elengedhetetlen, hogy a tanuló a tapasztalatot ne önmagában vizsgálja, hanem annak kontextusát is figyelembe vegye.

E modellek a tapasztalati tanulást elsősorban mint kognitív folyamatot definiálják. Bár Kolb említést tesz arról (1984), hogy a tapasztalati tanulás során a gondolatok és érzelmek interakcióban állnak egymással, a modell mégiscsak kognitív hangsúlyt mutat.

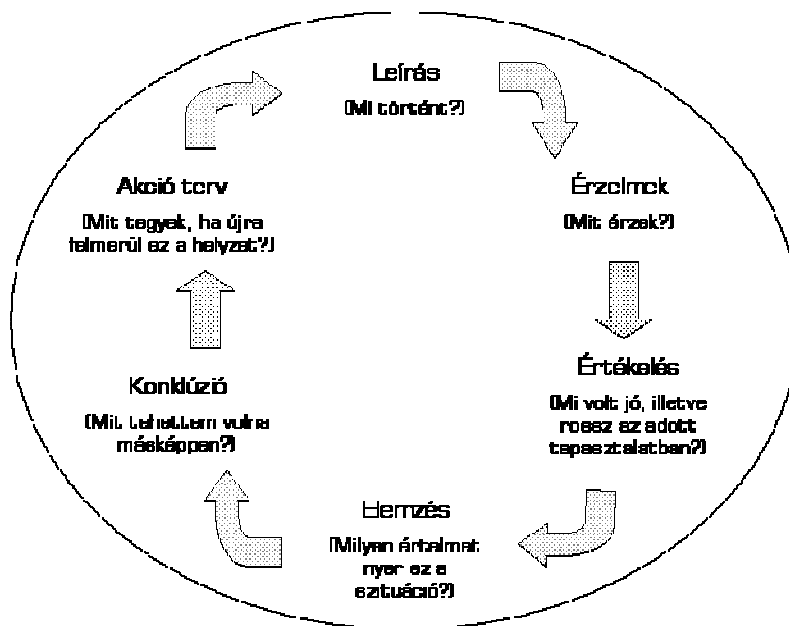
Az érzelmeket figyelembe véve, Boud és társai (1985) az önreflexiós folyamatnak az alábbi elemeit határozták meg:

1. A tapasztalathoz történő visszatérés (a meghatározó esemény – annak gondolataival, érzelmeivel, cselekedeteivel történő – felelevenítése; elfogadva, hogy az idő múlásával az egyes emlékezések, tapasztalatok változnak);
2. Az érzelmekhez történő kapcsolódás (segítő érzések előhívása és zavaró érzések eltörlése; tudva azt, hogy ezzel formálódik a tapasztalat);
3. A tapasztalat értékelése (az egyén céljának és tudásának megfelelően felülvizsgálni az adott tapasztalatot, amelyhez hozzátartozhat új értelmezési keret felállítása is).

Ezek alapján a reflexió, a tanulás kontextusában azoknak az *intellektuális és érzelmi* tevékenységek összessége, amelyek mentén az egyén a tapasztalatait feltárja annak érdekében, hogy új értelmezésekhez jusson (Boud és tsai, 1985).

Ezen elemeknek további hiányosságát Cinnamond és Zimpher fogalmazta meg (1990:67): „a reflexió továbbra is egy gondolati folyamat, amely kizárja mind a magatartási elemeket, mind a szituációban érintettekkel történő párbeszéd lehetőségét”. Ez azt jelenti, hogy a tapasztalaton alapuló önreflexiós folyamatnak egyrészt önmagában is figyelembe kell vennie a gondolatok – érzelmek - magatartás hármását – erre Gibbs modellje ad lehetőséget:

²⁵ Részletesebben ki lehetne térni a probléma, illetve a problémastrukturálás témaköréhez is, de úgy hiszem, az elkanyarodna az önreflexió jellemzőinek bemutatásától.



4. ábra: A reflexiós kör (Gibbs, 1988)

Másrészt, és ez a tapasztalati tanulás újabb fontos tényezőjére hívja fel a figyelmet, *dialoguson* kell alapulnia. Tehát, ha a tapasztalat személyközi interakcióban jött létre, akkor annak felülvizsgálatába az interakció érintettjeit is fontos bevonni. A dialógus²⁶ során megjelenő szubjektív megélések, nézőpontok alaposabbá tehetik a tapasztalat feldolgozását, megértését, amely mélyebb önismerethez segítheti hozzá az egyént.

Schön, azon túl, hogy az érzelmeket is figyelembe vette, a tapasztalatra történő reflexió *időbeliségére* hívta fel a figyelmet a *reflection-on-action*, illetve *reflection-in-action* kifejezéseivel (1983; 1991, I/13.). Alapvető gondolata, hogy az egyén nemcsak a jelenséget vizsgálja meg (azonnal annak bekövetkeztekor), hanem azokat az előfeltevéseket, hiedelmeket is, amelyek meghatározzák az adott cselekedetet. A *reflection-on-action* folyamatában a reflexió a gyakorlat lezárását követően történik; ezzel ellentétben a *reflection-in-action* esetről akkor beszélünk, ha közvetlenül a magatartás közben történik a reflexió. A két folyamat az időbeliségen túl abban is különbözik egymástól, hogy az előző esetében a tapasztalat megfogalmazott formában jelenik meg (a magatartás lezárult, annak tapasztalatait vizsgálja meg az egyén), míg az utóbbi esetében ez nem jelenthető ki ilyen konkrétan. A magatartás közbeni reflexió ugyanis nem ad sok időt a tapasztalat megfogalmazásához, tudatosításához, az sokkal inkább ösztönös formában jelenik meg, spontán reakcióként. A

²⁶ Senge is felhívja a figyelmet a dialógus fontosságára az önmegvalósítás folyamatában – erre a későbbiekben térek ki.

kétrelexiós folyamat tehát abban is különbözik, hogy a korábban már hangsúlyozott két képességet, a tudatosítást és a spontaneitást eltérő hangsúllyal kezeli.

Az önmegvalósítás elérését segítő útnak a tapasztalatra történő utólagos reflexiót (*reflection-on-action*) tartják inkább számon.

Ugyanakkor a *reflection-in-action* is jelentősen hozzá tud járulni az önmegvalósítás folyamatához: „a saját hibák jelen idejű korrigálásán keresztül folyamatosan növeli cselekedeteink siker-esélyét, ezért jogosan mondhatjuk, hogy növeli a szabad választást és fokozza az egyéni önirányítást” (Gelei, 2002:80). Fontos kiemelni ugyanis, hogy Schön „engedélyt ad”, hogy az egyén meglepődjön, elbizonytalanodjon az adott szituációban, azaz nemcsak a tapasztalat feldolgozása során, hanem magában a konkrét szituációban is megjelenik a (korábban hiányolt) érzem, a gondolat és a magatartás hármasa. Így, a szituáció komplexitása, újszerűsége is elősegíti „... mind a jelenségnek egy új értelmezési lehetőségét, mind a szituáció változtatásának lehetőségét” (1983: 68).²⁷

A reflexiónak ezen összetettebb felfogása mögött az a hiedelem áll, hogy a valódi tudás a tapasztalathoz (*knowing-in-action*) köthető (Schön, 1983), amely nem más, mint azon hiedelmek, előfeltevések, rutinok összessége, amelyekre az egyén gyakorlata során tett szert, és jellemzően már nem is tudatosak (tacit tudás, tudattalan kompetencia). Ebben a felfogásban a tapasztalaton alapuló reflektív tanulás a *tudattalan kompetenciák felszínre hozatalát*, azok megértését, és szükség esetén, az azokon történő változást jelöli meg a változás, fejlődés útjának. A megnevezett tudatosítás és spontaneitás képességek tehát abban tudnak segíteni, hogy az egyén felfedezze a *magatartása mögött meghúzódó okokat, ok-okozati összefüggéseket*²⁸.

Az eddigiek alapján, a tapasztalaton alapuló reflektív tanulás során a reflexió az egyén magatartására, illetve a mögötte meghúzódó hiedelmekre, előfeltevésekre és értékekre terjedt ki. Mezirow azonban – transzformációs tanulás elméletével (1985, 1991, Merriam, 2004) – bevezeti a *kritikai reflexió* fogalmát: „a reflexió a problémamegoldás tartalmát vagy folyamatát megalapozó előfeltevések kritikája” (Mezirow, 1991:105); „az előfeltevésre történő reflexió felhívja a figyelmünket arra, hogy miért azt észleljük, gondoljuk, érezzük

²⁷ Természetesen azóta több kritika is érte Schön gondolatmenetét, ld. Eisner, 1985; 1998; Russell – Munby 1991; Smith 1994; Usher et al. 1997.

²⁸ E gondolatmenet folytatásaként mutatom be a 3. fejezetben Argyris kéthurkos tanulás elméletét.

vagy tesszük, amit” (Mezirow, 1991:108). Mezirow ezen kereteket Habermas²⁹ munkáira (1970, 1972, 1974; In: Kember–Leung, 2000) támaszkodva határozza meg: cselekedeteink legtöbbje magunk számára sem tudatos, a *társadalmi, gazdasági, politikai, kulturális környezetből* származó ideológiákon³⁰, értékeken alapszik.

Mezirow szerint a reflexió irányulhat a gondolkodás tartalmára, folyamatára, illetve annak kereteire:

A reflexió irányultsága	Tartalmi	Folyamatra irányuló	Kritikai, keretekre irányuló
A reflexió kérdése	„Mi történt?”	„Mit kezdjek ezzel a tapasztalattal?”	„Milyen társadalmilag konstruált előfeltevések, hiedelmek, értékek húzódnak meg a probléma/ tapasztalat mögött?”
A reflexióval megszerzett tudás	Instrumentális	Kommunikatív	Emancipatorikus

5. táblázat: Mezirow (1991) által elkülönített tudásfajták a reflexió irányultsága alapján

Attól függően tehát, hogy a reflexió mire irányul, a reflexióból származó tudás eltérő (Mezirow, 1991, Yang, 2003).

Az *instrumentális tudás* elsősorban empirikus-analitikus tudáson alapszik, így a hipotézisek tesztelése jellemzi, mint problémamegoldó folyamat. Az adatok gyűjtése és elemzése révén jut el az egyén az adott tudás megerősítéséhez vagy éppen elvetéséhez.

A *kommunikatív tudás* alapja, hogy embertársainkkal történő kommunikáció, dialógus során jutunk el egy közös megértéshez, illetve konszenzushoz arról, hogy mi az igazság. A közösség érvényesíti tehát a tudást, annak normájává válik.

Végül, az *emancipatorikus tudás* az, amely arra adja meg a választ, hogy az adott közösség alapfelvetése, normája miként született? Ez alapján, a kritikai reflexió a megszületett (kommunikatív) tudás kereteire, kontextusára kérdez rá – így a tudásnak ezen, érzelmeket is magába foglaló része erőteljesen értékvezérelt. Azt tükrözi, hogy az egyén miként viszonyul a körülötte lévő világhoz (a legtágabb értelemben), kapcsolatokhoz: milyennek látja azokat (a saját valósága), milyennek szeretné látni (a saját ideál-képe), illetve a kettő közötti eltérést

²⁹ Magyarul nagyon jól foglalja össze Habermas gondolatait Felkai (1993).

³⁰ Az ideológia egy értelmezése: „Cselekedetek és kijelentések, melyek 'egy domináns osztály vagy csoport érdekében elfedik a társadalmi ellentmondásokat' ” (Held, in: Boje, 1999).

miképpen látja áthidalhatónak (motivációs kép)? Ez azt is jelenti, hogy az egyén emancipatorikus tudása tartalmazza az egyén autonómia-képét, illetve annak természeti és társadalmi kereteit.

Azzal tehát, hogy Mezirow felhívja a figyelmet a tudás emancipatorikus oldalára, azt állítja, hogy a reflexiónak nem elegendő a magatartás szűk kereteire kiterjednie, hanem fontos, hogy annak kontextusa (az adott társadalmi, gazdasági, politikai, kulturális környezet, illetve az abból származó ideológiák, értékek) is a reflexió tárgya legyen.

Véleménye szerint ez utóbbiból származó tudás az, amely valódi változást (Mezirow paradigmájában: transzformatív tanulást³¹) eredményezhet az egyén magatartásában és – szerintem – az önismerethez, így az önmegvalósításhoz is jelentősen hozzá tud járulni.

Visszatérve a fenomenológiai alapokon nyugvó tapasztalaton alapuló reflektív tanulás koncepciókhoz (az eddigi, pragmatista megközelítésekkel szemben, Kreber, 2004), ezek azt a cselekvést jelölik, amikor az egyén megfigyel, felülvizsgál, „találkozik” a tapasztalattal (Yorks-Kasl, 2002).

Ezen elméletalkotók a reflexió, az önreflexió tárgyát a *teljes személyiségre* terjesztik ki (Heron, 1981, 1996; Reason and Rowan, 1981, Reason, 1994; Torbert, 1981, In: Gelei 2002:76-77). A tapasztalat, így egyrészt egy gyakorlat, másrészt viszont az identitás: „... az egyén értelmezéseinek és tetteinek keresztül minden pillanatban saját személyes múltja, identitása, élettörténete jelenik meg; a létrejövő értelmezések, tettek, és azok következményei ugyanakkor visszahatnak saját tapasztalataira, én-képére, identitására” (Kolb, N.A., In: Gelei, 2002:76). A tapasztalat, ennek értelmében az egyén élettörténetéhez köthető, és az önreflexió nehézségére hívja fel a figyelmet: tapasztalataink nem mások, mint a korábbi tudatos és nem tudatos tanulás, szocializáció eredményei.

Amennyiben a tapasztalatot tágabb kontextusban értelmezzük, a tapasztalatra történő reflexió is más értelmezést nyer. Azáltal, hogy a reflexió tárgya a teljes személyiség, illetve a tapasztalatnak eltérő szintjei vannak, a tapasztalaton alapuló reflektív tanulás esetében már nem felülvizsgálatról beszélünk, hanem „reflektív jelenlétről (Sárvári, 1996), megnövekedett tudatosságról (Reason, 1994) vagy kritikai szubjektivitásról (Reason és Rowan, 1981, Reason, 1994)” (Gelei, 2002). Ez utóbbit a szerző így definiálja (Reason, 1994:327;In: Gelei,

³¹ A transzformatív tanulásról így ír Mezirow: „Egy új tudatosság és önmegértés megidézése, és az emberi tapasztalatra mint gondolkodásra, önkifejezésre és magatartásra támaszkodik” (1999:246, idézi Bennets, 2003:473)

2002:79): „A kritikai szubjektivitás annyit jelent, hogy nem nyomjuk el elsődleges szubjektív tapasztatunkat, hogy belátjuk, hogy tudásunk mindig valamilyen nézőpontból való tudás, de egyben az is jelenti, hogy tudatában vagyunk saját nézőpontunknak és az ebből fakadó torzításoknak, és kommunikációnkban azt a felszínre hozzuk és megfogalmazzuk. A kritikai szubjektivitás figyelem saját személyes háttérünkre”.

A kritikai szubjektivitás tehát nem (nemcsak) egy cselekvés, amelyet időközönként elvégez az egyén, hanem egy alapvető szemléletmód, hozzáállás, amely a mindennapokat jellemzi, legyen az egyén például családjá körében vagy a munkahelyén.

Végül, Fromm birtoklás-létezés ellentétére ismét visszatérve, a tanuláshoz való, két eltérő hozzáállást mutatok be (1979:37-39). A birtoklás hajtóerején alapuló tanulás során az egyén ragaszkodik a tanultakhoz. Ez abban jelenik meg, hogy mindent lejegyez, memorizál, bevés az emlékezetébe (vagy éppen megőrzi jegyzeteit, ragaszkodik azokhoz). Nem alkot új tudást, hanem mások tudását raktározza el. Amennyiben új gondolatokkal találkozik, először zavarba jön, hiszen az eddigi „tulajdonát” meg kell változtatni ahhoz, hogy azokat is magáévá tegye. Ezzel szemben azok az egyének, akik a létezés-alapú hozzáállással közelednek a tanuláshoz, már a tanulás folyamatában is aktívak: meghallják az új gondolatokat, átgondolják, megkérdőjelezik azt, akár hangosan, a tanító felé. Már a tanulás folyamatában változnak, eltérő az én-jük a tanulás után, mint az előtt.

2.5 Összefoglalás

E fejezet az önmegvalósítást és annak legfőbb akadályait mutatta be.

A leírtak alapján én a következőképpen értelmezem az önmegvalósítást: *akkor beszélhetünk önmegvalósításról, ha az egyén az ideál-énje elérésére törekszik önismerete növelésén keresztül, egy jobb minőségű élet elérése érdekében.*

Ennek számos gátlótényezője van, amelyek eredhetnek az egyénből (személyiség, motivációs struktúra), vagy annak környezetéből (bizalmatlanság, inkongruencia, empátia hiánya, tudatosság, spontaneitás és intimitás képességek fejlesztésének a hiánya, hamis célok és szándékok, illetve a szeretet hiánya).

Az említett, önmegvalósításról keringő mítoszok lebontása végett e fejezet lezárásaként összegyűjtöm, hogy mi *nem* tekinthető ezek alapján önmegvalósításnak, és miért.

- *Boldogság, öröm, jókedv, elégedettség*: ezeket a kedélyállapotokat, érzelmeket okozhatja többek között az önmegvalósítás élménye, de önmagukban nem jelentik az önmegvalósítást.
- *Anyagi jólét*: bár gyakran hallani, hogy „ha lenne pénzem, azt csinálnám, amit akarok”, de legfeljebb csak előfeltétele lehet az anyagi jólét az önmegvalósításnak (ld. Maslow). Sőt, gyakran nem is kell egy biztos anyagi háttér ahhoz, hogy az egyén önmegvalósítás felé tartson.
- *Mások által kijelölt út bejárása / ötlet megvalósítása*: mint az a korábbiakból kiderült, az önmegvalósítás feltétele, hogy az egyén saját, önálló jövőképpel rendelkezzen.
- *Saját út bejárása, de nem a saját elképzelés alapján*: nemcsak az fontos, hogy az egyén saját jövőképét kialakítsa, hanem az is, hogy saját elképzelése alapján jusson el oda – még ha ez kitérőket is jelent.
- *Önkifejezés (kommunikációs értelemben)*: azzal, hogy az egyén kifejezi igényeit, vágyait, legjobb esetben is csak az ideál-én megfogalmazásához jut el. Ez nem lebecsülendő, hiszen ez az önmegvalósítás felé vezető út egyik, és nagyon fontos lépése. Ugyanakkor nem maga az önmegvalósítás.
- *Alkotókészség, kreativitás önmagában*: gyakori tévhit, hogy a művészek alkotásai az önmegvalósítás eredményei. Ez lehet igaz, de ebben az esetben az alkotási folyamat az önmegvalósítás, és nem az alkotáshoz felhasznált kreativitás (ez utóbbi inkább egy kompetencia).
- *Ismeret-, tudásszerzés (minden, ami nem az egyén énjével kapcsolatos, pl. nyelvtanulás, lexikai tudás bővítése, szakmai ismeret frissítése,...)*: az ilyen fajta tevékenységek leggyakrabban csak eszközei az önmegvalósításnak. Azaz, az ideál-én kép eléréséhez vezető út egyik lépcsőfoka, de nem maga az ideál-én.
- *Készségfejlesztés (pl. előadói készségek, művészi készségek stb.)*: hasonlóan az előző ponthoz, egy-egy készség fejlesztése elősegítheti az önmegvalósítást, de önmagában nem jelenti az önmegvalósítást.
- *Túlélés (versus fejlődés)*: amikor az egyén saját figyelmét a túlélésre összpontosítja, akkor a valós-én fenntartására törekszik. Így, az ideál-én megfogalmazásától, illetve elérésétől rendkívül messze áll.
- *Lebzselés*: a „semmittevés” nagyon messze áll az önmegvalósítástól, hiszen az egyén passzív résztvevője a körülötte zajló eseményeknek. Az önmegvalósítás viszont egy aktív, felelősségvállaláson és elköteleződésen alapuló hozzáállást követel meg az egyén részéről.

A következő fejezet a szervezetben, szűkebb értelemben a munkahelyen, munka során történő önmegvalósítást tárja fel, annak támogató és gátló tényezőit elemzi. Az eddigi gondolatmenetet folytatva ezúttal is megvizsgálom, hogy

- maga a szervezeti tag miben tudja segíteni, illetve akadályozni saját önmegvalósítási törekvéseit, illetve
- a szervezet jellemzői, a szervezeti kultúra, mint környezet, miként támogatják és gátolják az egyéni önmegvalósítást. Továbbá
- kiegészítem azzal, hogy maga a munka, mint tevékenység illetve a szervezeti tag és a munka viszonya mit is jelent a vizsgált kérdéskörben.

3. Szervezeti keretek közötti egyéni önmegvalósítás és gátló tényezők

„A munka nemesíti az embert – de le is aljasíthatja.”
(Olasz közmondás, Csíkszentmihályi, 2001:204)

Ebben a fejezetben az önmegvalósítás környezetét leszűkítem: a szervezetet, illetve az egyén munkahelyét jelölöm ki környezetnek. Ennek oka a bevezetőben leírtak, miszerint az emberek önmegvalósítást jellemzően a munkahelyükön képzelik el, illetve az ott nem megvalósuló önmegvalósításra panaszkodnak. Ezzel azt is kijelentem, miszerint *az önmegvalósítás számomra nemcsak gondolati szinten történik, hanem átfordul cselekvésbe is, így megjelenik/megjelenhet, manifesztálódik/manifesztálódhat a munkában.*

A XIX. század második felében indult el, illetve a XX. század első felében került reflektorfénybe a *Human Relations-mozgalom* (azon belül Mayo személye), amely az akkori fő menedzsmenttant, a taylorizmust részben bírálta. A Western Electric hawthorne-i üzemében folytatott kísérlet-sorozat alapján azt állította, hogy a munkaszervezési, -vezetési folyamatok és rendszerek során nem lehet figyelmen kívül hagyni az emberi tényezőt (Kieser, 1995:125-146, Dobák és tsai, 1996, Balaton, 2005). Az ember, pontosabban az egyén „felfedezése” a szervezetekben elsősorban olyan fogalmak, dilemmák és elméletek megjelenését vonta maga után, mint:

- egyéni értékek, hiedelmek, illetve az elégedettség hatása a teljesítményre;
- munkahelyi (in)formális csoportok hatása az egyén teljesítményre;
- munkakörülmények, munkával járó felelősség (például döntésekben való részvétel) és a munkáért járó jutalmak (nemcsak fizetés, hanem figyelem stb.) szerepe a teljesítményre, illetve az elégedettségre.

E mozgalom egyenes következménye a szervezetpszichológia mint tudományterület fellendülése, a különböző motiváció- és vezetési-elméletek, illetve a szervezetfejlesztés elméletének és gyakorlatának megjelenése (Kieser, 1995:146-166). A motiváció-elméletekhez sorolhatók például Maslow, Herzberg, McClelland, Hunt, Skinner elméletei, illetve olyan elgondolások, mint az elvárás-elmélet, a célkitűzés-elmélet vagy épp a méltányosság-elmélet (Bakacsi, 1996:84-125; Dent, N.A.). A vezetési elméletek is ekkor indultak fejlődésnek

(Bakacsi, 1996:183-223): Taylor klasszikus felfogását meghaladó koncepciók születtek a vezetői hiedelmekre, tulajdonságokra alapozva, majd a döntés-központú, a személyiség-központú, sőt, kontingencialista elméletek kereteiben. Az 1950-es években, Európában jelent meg a *Quality of work life*-mozgalom (QWL), amely az egyén és a munka viszonyát vizsgálta. Ez indította el azt a szemléletet, amely a szervezetekre, mint szociotechnikai rendszerre tekint. Ezáltal, már nem csak a szervezet egyes szereplői kerültek a vizsgálat középpontjába, hanem ezen szereplők munkához való viszonya is. A munkának először az adott szervezeti tagra szabása, majd a csoportos munkavégzési rendszerek kialakítása kötődik a QWL-hez (Cummings-Worley, 1993). A szervezetfejlesztés (Varga, 1985-1987, 1986, Varga és tsai, 1987; Gyulay, 1994; Kieser, 1995:149-162; Bokor, in: Bakacsi 1996:321-323; Bakacsi és Gelei, in: Bakacsi és tsai 1999:307-347; Lövey-Nadkarni, 2003) Lewin kísérletei mentén fejlődött ki mára egy tervezett szervezeti beavatkozást, változtatást támogató (tanácsadói) megközelítéssé, módszerré, technikává (Gelei, 2002:114-117; Dent, N.A.). Az egyén, a személyiség tehát a Human Relations-mozgalomnak köszönhetően „jelent meg” a szervezeti kontextusban³².

A most következő fejezet, az előzőhöz hasonlóan az egyéni önmegvalósítást, és annak lehetőségeit és akadályait mutatja be, de ezúttal a szervezeti, illetve munkahelyi kontextusra leszűkítve. Ez azt is jelenti, hogy amikor az egyénről van szó, akkor az a szervezeti tagot jelöli: azt az egyént, aki adott pozíciót, munkakört betölt. Ennek megfelelően a szervezeti kontextusban történő egyéni önmegvalósítás esetén sohasem feledkezhetünk meg az egyén által betöltött szerepről. A szerep egyrészt jelöli az egyént, a maga teljes személyiséggel, másrészt azokat az értékeket, elvárásokat, magatartásokat is magába foglalja, amelyek abból fakadnak, hogy az egyén egy szervezet (szervezeti kultúra) tagja, meghatározott pozíciót, munkakört tölt be, és (jellemzően) interakciót folytat más szervezeti tagokkal³³.

³² A tanulás is örökzöld téma a szervezetek életében, legyen szó az egyén tanulásáról vagy a szervezet tanulásáról. Az egyéni tanulásról ld. Argyris munkái a továbbiakban, Schein, 1987, Senge, 1998, vagy az élethosszig tartó tanulás koncepcióját. A szervezeti tanulás témakörében ld. Argyris – Schön, 1978, 1996, Argyris, 1977, 1982, 1996, Schein, 1987, Garwin, 1993, Edmonson, 1996, Senge, 1998, March 2005, illetve a magyar szakirodalomban Branyiczki, 1993, Gelei, 2002. A szervezeti tanulás elmélete és a Tanuló Szervezet koncepciója közel áll egymáshoz. A Tanuló szervezet irodalma széles körben és eltérő hangsúlyokkal foglalkozik a szervezetben történő tanulással, tudásfelhalmozással, így például a tudás megszerzésével, a rutinok kialakításával és módosításával, illetve a hibák feltárásával és kijavításával Edmondson–Moingeon, 1995). A különbségek nemcsak a tudás és tanulás fogalmainak eltérő megragadásából származnak, hanem a tudás intézményesítésének és az elemzési egységének (egyéni, csoportos vagy szervezeti) eltéréséből is.

³³ Ezen értékek, normák és elvárások részben a munkaszerződésben, részben a pszichológiai szerződésben kerülnek rögzítésre. Pszichológiai szerződésről ld. például Boyatzis-Skelly, N.A.

Ennek következtében az önmegvalósítás is más értelmet nyer. A valós-én és ideál-én fogalmait ugyanis áthatja a szervezeti kontextus, és azok meghatározásában szerepet játszanak a fent említett elvárások, magatartások, interakciók (pl.: ki határozza meg, és milyen folyamatban, hogy mit takar az ideál-én?)³⁴.

Az ezúttal bemutatásra kerülő önmegvalósítást akadályozó tényezők (amelyeket az alcímek jelölnek) figyelembe veszik ezeket a szervezeti keretből adódó eltéréseket, így azokat két részre osztom: egyfelől azokat gyűjtöm össze, amelyek a szervezeti tagságból adódnak, de az egyén szintjét érintik. Másfelől kitérek azon rendszerekre és folyamatokra is, amelyek a szervezeti kultúrához kapcsolódnak, de az egyén, a szervezeti tag önmegvalósítási törekvését gátolják. Ide sorolom a vezetéssel kapcsolatos „jelenségeket” is, például a vezetési stílust, mivel azok a szervezeti kultúrát jelentősen befolyásolják (Schein, 1985, 1992).

3.1 A szervezeti tag

3.1.1 A szervezeti tag éretlensége

Mind Argyris (1966, 1977, in: Klein, 2002:50-52; in: Bakacsi, 1996; I/12.), mind a Hersey-Blanchard (Blanchard és tsai, 1998, 1999 1977, in: Klein, 2002:72-74; 1982, in: Bakacsi, 1996; Dent, N.A.) szerzőpáros az *érettség* fogalmával ragadta meg az egyéni autonómia, az önmegvalósítás adott szintjén álló egyént.

Argyris azt az egyént nevezte érettnak, aki felelősséget vállal saját életéért – másképpen, aki hisz az öndeterminációban, és e szerint éli mindennapjait.

Hersey-Blanchard (1982) nem dichotómiában gondolkodtak, hanem egy árnyaltabb folyamatot vázoltak fel: az érettség négy fokát különböztették meg, az egyén képességétől (tudás, szakismeret, készségek összessége egy adott feladat elvégzésére) és hajlandóságától (magabiztossága, elkötelezettsége és motiváltsága egy adott feladat elvégzésére) függően³⁵.

³⁴ A szerepeknek az önmegvalósításra tett hatásukról – a dolgozat ezen fázisában még csak előfeltevéseket lehetne megfogalmazni, ezért ezekre nem térek ki. A kutatás folyamatában azonban külön figyelmet kívánok szánni e hatásra.

³⁵ Hersey és Blanchard személyes érettséggel kapcsolatos elméletüket a vezető-beosztott kapcsolatra terjesztették ki, és szituatív vezetési stílusnak nevezték el (1982).

Eszerint

- *É1* érettségi szinten áll, az az egyén, aki nem képes és nem is hajlandó egy adott feladat megoldására;
- *É2*, aki „lelkes” (képtelen, de hajlandó);
- *É3*, aki „lusta” (képes lenne, de nem hajlandó); végül
- *É4*, aki képes és hajlandó is az adott feladat elvégzésére; aki szervezeti keretek között önmegvalósításra törekszik.

Az *É4* beosztott tehát akkor „ideális” az önmegvalósítás szempontjából, ha képességeit és hajlandóságát arra „fordítja”, hogy meghatározza a jelenbeli valós-énjét, a jövőbeli ideál-énjét, és a közöttük lévő eltérést minimalizálja, munkája során.

Csikszentmihályi a korábban már bemutatott Flow élményt elsősorban a munkavégzéshez köti (2001). *Autotelikus munkásoknak* hívja azokat a szervezeti tagokat, akiknek képességében áll a munka során megélni a Flow-t. Az autotelikus személyiség képességét arra használja fel, hogy a környezetét, saját életét örömtelibbé tegye: „Azon emberek tapasztalatainak minősége, akik felhasználják környezetük lehetőségeit, és [...] játszanak velük, sokkal fejlettebb szintű és sokkal örömtelibb, mint azoké, akik arra ítélik magukat, hogy a sivár valóság megváltoztathatatlanak gondolt korlátai között éljenek” (2001:212).

Az autotelikus személyiség Csikszentmihályi elméletében szerintem nem más, mint egy érett személyiség, aki az öndetermináció hitén alapulva, személyes felelősséget vállal, és cselekszik saját létének, munkájának jobbá tételére.

Az érettség elméletek arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás akadályaként lehet a szervezeti tag maga. Fakadhat ez a személyiségből, ha a szervezeti tag *képességeinek hiányában* nem törekszik az önmegvalósításra. Ugyanakkor, a hajlandóság hiánya nemcsak az egyénre vezethető vissza, azaz arra, ha *alulmotivált* (ld. Maslow elmélete például). Az alulmotiváltság oka ugyanis fakadhat a környezetből: lehetséges, hogy a szervezeti tagot a *szervezet jellemzői nem ösztönzik* az önmegvalósításra – ezeket a lehetséges jellemzőket a fejezet második részében fejtem ki.

3.1.2 A szervezeti tag jövőképek hiánya

Senge (1998) a Tanuló Szervezet irányába vezető szervezeti működés leírása során rendszeresen hivatkozik a „személyes irányítás magas fokán álló emberekre”. A személyes irányítás a személyiségfejlődést és a személyes tanulást jelenti. „Igazi jelentése valójában az, hogy az életet alkotómunkaként fogjuk fel, és teremtet, nem pedig pusztán szemlélődő szemszögből figyeljük a velünk történő eseményeket” (1998:159); „A személyes irányítás olyan folyamat, amelynek során újra és újra megfogalmazzuk és ártértékeljük, hogy mit akarunk elérni, hogy milyen jövőképet megvalósítására törekszünk” (1998:169).

Senge felfogásában (1990, 1998, 2004, Senge-Kleiner-Roberts-Smith, 1994) a személyes irányítás túlmutat az előbbieken bemutatott személyes érettségen.

A személyes irányítás hajtóereje az a *kreatív feszültség*, amely azáltal jön létre, hogy a jelen állapot és a személyes jövőkép távol áll egymástól. A személyes irányítás során tehát az egyén ezt az érzelmi feszültséget a jövőkép elérésére használja fel. A kreatív feszültség, így azon túl, hogy motiválja az egyént a személyes jövőkép elérésére, belső elkötelezettséget is teremt e törekvéséhez. Sikeres akkor lehet, ha pontos a jelen valóságról alkotott képe, és jövőképe is tisztán körvonalazott. Továbbá az is fontos, hogy az érzelmi feszültség során használja az egyén a ráció és az intuíció együttesét, aktív kapcsolata legyen a valósággal, kapcsolataiban jelenjen meg az együttérzés, végül legyen elkötelezett a teljesség, a világ egésze irányába.

Ezek hiányában a szervezet tagja nem képes a tanulásra, a személyiségfejlődésre, így az önmegvalósításra.

Véleményem szerint, e gondolat, amely egy irányba mutat az érettség-elméletekkel, azt is hangsúlyozza, hogy a szervezeti tagnak személyes felelősséget kell vállalnia az ideál-énjének (személyes jövőképek) szervezeti keretek között történő meghatározásának folyamatában. Ez a személyes felelősség foglalja magában a képességet és a hajlandóságot is az ideál-én meghatározására, illetve annak elérésére történő törekvésre. Amennyiben a szervezet tagja *nem képes, vagy nem hajlandó erőfeszítést tenni saját ideál-énjének kijelölésében*, úgy csak a szervezet által meghatározott elvárások jelennek meg az ideál-énképben, amely (ld. később McGregor X-elméletét), eltávolítja a szervezeti tagot az önmegvalósítás lehetőségétől.

3.1.3 A szervezeti tag magatartása és tanulása

Argyris és Schön (1974) úgy vélik, hogy az egyén magatartása mentális térképeken alapul, amelyek a jellemzően nem tudatos értékek, előfeltevések összessége; ezek azok az előfeltevések (*theories-in-use*), amelyek magára az egyénre, az embertársaira, illetve a körülötte lévő világra vonatkoznak. Ezt a fogalmat a *vallott értékek* (*espoused theories*) fogalmával állítják szembe, amelyekről az egyén csak hiszi, hogy követi, illetve kommunikációjában ezen értékek jelennek meg; mert azt szeretné, hogy a világ ezt képzelje róla. A vallott értékek követése egy nem-tudatos tevékenység.

Argyris szerint (1977; 1985; 1991; 1994, Diamond, 1986; Edmonson, 1999; Dent, N.A.; I/12.) az egyén tanulását, önreflexióját, így közvetett módon az önmegvalósítását is elsősorban a *védekező érvelés* (*defensive reasoning*) akadályozza meg. A védekező érvelés, illetve általában, a személyközi interakcióra jellemző *védekező mechanizmusok*³⁶ diszfunkcionálisak, mivel akadályozzák az egyént a tanulásban. *Modell I.* néven határozza meg Argyris a szervezetekben jellemző diszfunkcionális követett elveket (1985; 1991):

- *egyoldalú ellenőrzés megtartására való törekvés;*
- *nyer-veszt attitűd, erős versenyszellem;*
- *negatív érzések elnyomása;*
- *racionalitásra való törekvés.*

A Modell I. magatartásmintákhoz azért ragaszkodik az egyén, hogy elkerülje a megbántottság érzését, a kockázatot, vagy az inkompetencia látszatát. Ezek a magatartásminták ugyanis ahhoz járulnak hozzá, hogy *az egyén megtartsa ellenőrzését a környezete felett, önmagát és az általa elképzelt világot az addigi keretek között, továbbra is biztonságban tudja.* Fromm szavaival élve, *birtokolja (to have) a helyzetet* (1979). Így, ha tanul az egyén, azt úgy teszi, hogy nem kérdőjelezi meg, *nem vizsgálja felül a magatartását meghatározó előfeltevéseket* (*theories-in-use*). Ezt a fajta tanulást nevezi Argyris *egyhurkos tanulásnak* (1982).

³⁶ Argyris így magyarázza az egyéni védekező mechanizmusok meglétét: „A védekező magatartás alapelve, hogy az emberek elkerüljék saját magatartásuk felülvizsgálatát és az alapelveik, következtetések helyességének vizsgálatát” (1994:81).

Ezzel szemben a Modell II. típusú követett elvek, illetve ezek mentén létrejövő magatartás lehet a fejlődés, a változás elindítója, motorja (Argyris, 1985). Ez a magatartás ugyanis azt segíti elő, hogy az egyén csökkentse, megszüntesse a követett és vallott értékek közötti eltérést, így hitelesen tud cselekedni. Ennek eléréséhez olyan követett elveknek kell irányítaniuk az egyén magatartását, mint:

- az ellenőrzési funkció megosztása;
- nyer-nyer hozzáállás;
- érzések szabad kifejezése;
- belső elköteleződés;
- érvényes információra történő támaszkodás;
- szabad és tájékozottságon alapuló választás.

A Modell II. magatartáson, követett elveken alapuló tanulást hívja kéthurkos tanulásnak (Argyris, 1977, Schön, 1983). Az egyén tanulása, illetve magatartásváltozása azon alapul, hogy megkérdőjelezi a korábbi cselekedetei mögötti előfeltevéseket (theories-in-use). E kreatív és reflektív folyamatban az egyén tehát kilép a korábbi gondolkodási keretéből (mentális térképéből), amely következtében a környezete feletti kontrollt feladva, meglehetősen bizonytalan helyzetbe hozza magát. A korábbi birtoklás helyett a *létezést (to be)* választja az egyén (Fromm, 1979). Ezt a folyamatot nevezi Argyris produktív érvelésnek (*productive reasoning*), amelynek nehézségét – főleg emocionális szinten – teljes mértékben elismeri (1991). A kéthurkos tanulás, az önreflexió tehát nem csupán egy kognitív, a mentális térképre ható folyamat, hanem annak az érzelmekre is erős hatása van/ lehet.

Azokban az esetekben lehet jellemző a kéthurkos tanulás, amikor nem vagyunk elégedettek az adott cselekvés eredményével, így felülvizsgáljuk az azt meghatározó előfeltevéseket (theories-in-use), és bízva a jobb eredményben, gyakran meg is változtatjuk saját értelmezéseinket. Ebben az értelemben az (ön)reflexió célja az új nézőpont(ok) felfedezése – jellemzően egy probléma felmerülése esetén.

A korábbiakra visszautalva tehát a kéthurkos tanulás az (ön)reflexiónak azt az irányultságát hangsúlyozza, amely a gyakorlatot megalapozó előfeltevésre („miért azt tettem, amit?”) vonatkozik.

Senge *gondolati minták* (1998) elnevezésű alapelve (ugyancsak a Tanuló Szervezet koncepcióhoz kapcsolódóan) az argyrisi magatartást meghatározó előfeltevések (theories-in-

use) fogalmát fedi le. A gondolati minták akkor képesek elősegíteni, felgyorsítani a tanulást, ha az egyén *azok tudatában van*, mivel így képes szemléletváltásra: „A vezetőknak meg kell tanulniuk felszínre hozni gondolati mintáikat – amíg ugyanis a feltételezések nem fogalmazódnak meg világosan és egyértelműen, nincs mód arra, hogy megváltoztassák azokat, következésképp a rendszergondolkodás sem fejtheti kihatását” (1998:231).

Argyris és Senge elméleteiben közös kiindulópont, hogy a szervezeti szereplő cselekvésének mozgatórugója egy *biztosra vett* (taken-for-granted) elgondolás, ami vonatkozhat a személyközi stratégiákra (Argyris) vagy az ok-okozati kapcsolatokra (Senge) (Edmondson, 1996).

Véleményem szerint ez arra hívja fel a figyelmet, hogy *kéthurkos tanulás, illetve a gondolati minták felszínre hozatalának hiányában nem határozható meg sem a valós-én, sem az ideál-én*. Pontosabban, a meghatározásra kerülő én-képek távol fognak állni a valóságtól, így a kettő közötti eltérés csökkentésére való törekvés kevés sikerrel járhat, mivel nem valós problémák megszüntetésére törekszik az egyén. Más szóval, a kéthurkos tanulás nélküli önmegvalósítási törekvés inkább önámítás, mivel nem őszinteségen, hitelességen és bátorságon alapszik.

Fontos fogalom a kreatív feszültség is, számomra az egyén személyes felelősségére hívja fel a figyelmet. Nem vitatható, hogy az én-képek eltérése az egyénben érzelmi diszkomfortot, kényelmetlenséget (ld. korábban: inkongruenciát) okoz. Az egyén személyes felelőssége, hogy ezt a *rossz érzést funkcionálissá tegye, saját tanulásának javára fordítsa*. Ennek hiányában ugyanis úgy hiszem, a rossz érzés elérhetetlennek tünteti fel az ideál-ént, és az egyén erőteljesebben ragaszkodik a jelenlegi, valós-énképhez.

3.2 Munka, mint tevékenység

3.2.1 Az egyén és a munka viszonya

Marx, a kapitalista viszonyok közötti munkavégzésről így nyilatkozik (1962:48): „... a munkás tevékenysége nem az ő tevékenysége. Másé, magamagának elvesztése. ... [a munkás] munkájában nem igenli, hanem tagadja önmagát, nem jól, hanem boldogtalannak érzi magát, nem fejt ki szabad fizikai és szellemi energiát ... ezért a munkás csak a munkán kívül érzi jól

magát magánál lévőnek, a munkában pedig magán kívül levőnek. Otthon akkor van, amikor nem dolgozik, és amikor dolgozik, akkor nincs otthon.”

Marx gondolatai arra vonatkoznak, hogy a munkás tevékenységével nem saját szükségleteinek kielégítését szolgálja, hanem a tőkésnek, a tulajdonosnak termel. Így, véleményem szerint az egyén munkája, azaz képességeinek és hajlandóságának eredménye megtárgyasul, mintha ahhoz neki nem lenne köze. Erről a fajta elidegenedettségi érzésről már Fromm gondolatainak bemutatásakor szó esett – ezúttal azt a gondolatot kívánom hangsúlyozni, hogy a munkavégzés, pontosabban a munkához, illetve a munka során megmutatkozó képességek és hajlandóság megélésének foka jelentősen befolyásolja, hogy az egyén tud-e önmegvalósításra törekedni munkája során? Más szóval, ha a szervezeti tag azt éli meg a munkahelyén, hogy nincs köze a munkájához, például képességeit nem használja ki, vagy munkája eredményét nem érzi magáénak, akkor önmegvalósításra sem lesz képes ily módon.

Csikszentmihályi egy érdekes jelenségre hívja fel a figyelmet (2001), amelynek a *munka paradoxona* nevet adta. Kutatásai azt bizonyítják, hogy az egyén hiába él meg a munkája során Flow élményt, motivációja alacsonyabb, mint szabadidejében. Szabadidejében ugyanis, még ha nem is éri el a Flow állapotát, magasabb motivációs szint jellemzi tevékenységét. „Az a paradox helyzet áll elő, hogy munka közben az emberek ügyesnek és fontosnak, ezért boldognak, erősnek, kreatívnak és elégedettnek érzik magukat. A szabadidejükben, amikor úgy gondolják, nincs tennivalójuk és képességeiket sem tudják kihasználni, szomorúnak, gyengének, lehangoltnak és elégedetlennek érzik magukat. Ennek ellenére szeretnék kevesebbet dolgozni és több szabadidőre vágyanak” (2001:225). Ez a jelenség arra a kulturális sztereotípiára hívja fel a figyelmet, hogy a munkára úgy gondol az egyén, mint egy szükséges rossz: teher, amely korlátozza a szabadságot.

A marxi gondolat tehát önbeteljesítő jóslattá válhat e paradoxon fényében. Ha az alapján a berögzült minta alapján dolgozik a szervezet tagja, hogy a munka nem okozhat örömet, csak akadályozza az önmegvalósítási törekvésében, akkor a munka valóban egy tőle kívülálló terméké fog válni, attól teljes mértékben elhatárolódik, elidegenedik tőle.

Mit lehet azonban tenni azért, hogy a munkavégzés örömteli legyen, és ki ezért a felelős? Erre ad választ a következő pont.

3.2.2 A munkavégzési rendszer³⁷ jellemzői

Herzberg hívta fel először a figyelmet arra (1968/1974), hogy a vezetők a beosztott elégedettségének eléréséhez nem az elégedetlenségét kell megszüntetnie. Az elégedetlenségnek ugyanis nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya. Véleménye szerint az elégedetlenség megszüntetésére az ún. higiénés tényezők alkalmazhatók, mint például a fizetés, a biztonságos munkakörülmények, a munkatársak közötti jó kapcsolat. Az elégedettségért azonban az ún. motivátorok a felelősek, amely a munkából adódnak. Ilyen például az eredmény, illetve az ahhoz vezető út, a felelősség, a fejlődési lehetőség.

Herzberg elgondolása alapján a leghatékonyabb motivátor a munkakör vertikális terhelése, amelynek a következő elvei vannak:

	Elv	Ebből eredő motivátorok
A	Az ellenőrzés csökkentése a számadási kötelezettség fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
B	Az egyének számadásra kötelezettségének fokozása saját munkájukban	Felelősség és a munkaterület áttekintése
C	Teljes természetes munkaegységek rábízása egy-egy személyre (kisebb egység, részleg, teljes munkaterület stb.)	Felelősség, eredmény és a munkaterület áttekintése
D	Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és a munkaterület áttekintése
E	Az időszaki jelentések közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, ne az ellenőrző személy	Belső felismerés
F	Olyan új és nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
G	Olyan különleges vagy szakjellegű feladatok rábízása az egyénekre, amelyek révén szakértőkké válhatnak	Felelősség, fejlődés és előrehaladás

6. táblázat: Herzberg példának megadott elvei a vertikális munkakör terhelésről (1974:81)

Herzberg gondolatainak újszerűsége abban állt (a Human Relations mozgalom képviselői, Mayo, Lewin, Argyris, McGregor gondolataihoz képest), hogy az önmegvalósításhoz vezető

³⁷ A munkavégzési rendszerek „(1) a munkafeladatok, (2) a munkavégzés technológiája, (3) a feladat ellátáshoz szükséges készségek és kompetenciák, (4) a végrehajtást irányító vezető vezetési filozófiája és stílusa, valamint (5) a tágabb EEM-elvek³⁷ és gyakorlat egy adott kombinációja, rendszere” (Beer és tsai, 1985:570; idézi Gelei, in: Bakacsi és tsai, 1999).

utat nem az egyénhez vagy az egyén környezetében lévő folyamatokhoz kötötte, hanem az egyén és a munka viszonyához. Azt vallotta, hogy a szervezeti tag a kihívó munkában a fejlődési lehetőséget látja, így mindent meg fog tenni a magas teljesítményért, hiszen azon keresztül tud fejlődni (Dent, N.A.) – és véleményem szerint, önmegvalósításra törekedni.

Csikszentmihályi, ahogyan hisz autotelikus személyiségben, úgy hisz *autotelikus foglalkozásokban* is (2001). A Flow élmény eléréséhez csak az egyik lehetőség az autotelikus személyiség. Véleménye szerint ugyanolyan lehetőséget biztosít a Flow eléréséhez a munka átváltoztatása is: „A másik lehetőség az, hogy magát a munkát változtatjuk addig, amíg feltételei közelebb juttatják az áramlathoz azokat az embereket is, akiknek személyisége nem autotelikus. Minél jobban hasonlít egy munka a játékra – változatosság, megfelelő és rugalmas feladatok, világos célok és azonnali visszacsatolás biztosításával – annál élvezetesebb lesz, függetlenül a munkás fejlettségi szintjétől” (2001:215).

Elgondolásában Csikszentmihályi ugyanolyan hangsúlyt ad az autotelikus személyiségnek és foglalkozásnak, sőt a kettő kombinációjára hívja fel a figyelmet. Egyrészt a munkának az átalakítása szükséges, másrészt a szervezeti tag autotelikus személyiséggé történő fejlesztése. Ez utóbbiról így nyilatkozik: „Ezt úgy érhetjük el, hogy megtanítjuk őket, hogyan ismerjék föl a cselekvési lehetőségeket, hogyan fejlesszék képességeiket és hogyan tűzzenek ki elérhető célokat”. Ez utóbbi nem más véleményem szerint, mint az önismeret fejlesztése, míg az előbbi a munkavégzési rendszer kihívóvá történő átalakítása³⁸.

Ezen alapvetésekre vezethetőek vissza a napjainkra már evidensnek tekinthető, munkavégzési rendszerhez kötődő fogalmak, mint munkakörbővítés, - gazdagítás, rotáció, empowerment. A most következő alpontok azokra az egyéni önmegvalósítást gátló tényezőkre hívják fel a figyelmet, amelyek a munkavégzési rendszerekhez kötődnek.

³⁸ Mivel Csikszentmihályi abban hisz, hogy a Flow élménye mindenki számára kívánatos állapot, nem tér ki arra az esetre, amikor az egyén nem akarja önismeretét növelni vagy éppen nem kíván új, több lehetőséget (de ugyanakkor felelősséget is) magába foglaló munkát (el)vállalni.

3.2.2.1 Hitetlenség az egyénben

Diamond (1986) – pszichoanalitikus megközelítésével – amellett érvel, hogy a bürokratikus szervezet elősegíti, hogy a szervezet tagjai elkerüljék a konfliktusokból és változásból adódó félelmet. Azáltal ugyanis, hogy a bürokratikus berendezkedés nem az egyénben „bíz”, hanem a hatáskörökben, az egyén számára nem biztosít lehetőséget a tanulásra, és a változásra. A szervezeti folyamatok ugyanis hatáskörök mentén kapcsolódnak egymáshoz, nem pedig személyközi kapcsolatok mentén. Így, nemhogy szükségtelen a szervezeti tagok érettsége, hanem az kifejezetten hátráltathatja a bürokratikus szervezet működését. Ha mégis megjelenik ilyen szervezetekben a tanulásra, változtatásra való törekvés, az a szervezetbe beágyazott folyamatokat, rendszereket kérdőjelezi meg, amely viszont minden szervezeti tagot, azok status quo-ját érinti. Így, ilyenfajta kezdeményezések jellemzően nagy ellenállásba ütköznek.

Ez számomra arra hívja fel a figyelmet, hogy amennyiben *egy szervezeti struktúra, illetve a szervezeti folyamatok, rendszerek nem az egyénre építenek*, hanem hatáskörökre, munkakörökre, akkor a szervezet tagjai úgy élhetik meg a mindennapi munkájukat, hogy „csak egy csavar a gépezetben”. Ez a megélés, elképzelés és érzés azonban nem ösztönzi a szervezeti tagot arra, hogy képességeinek maximumát használja munkája során, hiszen nem ő kapja a figyelmet, a bizalmat.

Tág értelemben tehát, minden *olyan szervezeti kultúra* (beleértve a kultúra struktúráit, rendszereit és folyamatait), *amely azt az üzenetet közvetíti, hogy a szervezet sikeres működése nem az egyénen múlik*, nem ösztönzi a szervezet tagjait arra, hogy személyes jövőképüket e szervezet jövőképevel összekössék, és kreatív feszültségüket – ha egyáltalán létrejön ilyen feltételek mellett – e szervezet keretein belül éljék meg, éljék ki.

3.2.2.2 Személyes felelősségvállalás hiánya

Ahogy már szóltam róla, a felelősségvállalás jelenléte vagy épp hiánya jelentősen befolyásolja a munkavégzést. A személyes felelősségvállalás mögötti belső motiváció azt eredményezi, hogy magát a munkát élvezi az egyén, mivel a munkavégzés során ki tudja elégíteni fejlődési igényét, szükségletét. A jó teljesítmény mögött tehát nem a munka körülményekből eredeztethető jó érzés húzódik meg, hanem a munka szeretete.

Hackman–Oldham–Janson–Purdy (1975), valószínűleg Herzberg gondolatait továbbfejlesztve határozták meg a munkakör-gazdagítás fogalmát. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti tag munkakörét úgy alakítják át (pl. a vezetője vagy a HR), hogy az jobban kielégítse a szervezeti tag fejlődési igényét³⁹. Ennek feltétele, hogy a szervezeti tag (1) megélje munkájának jelentőségét; (2) felelősséget érezzen munkájának eredményéért; (3) tudja munkájának eredményét. „E három kritikus pszichológiai állapot megléte esetén a munkavállalóban pozitív érzés alakul ki mind magával, mind munkájával kapcsolatba, ...” (Bakacsi és tsai, 1999:124).

A szerzőpáros kutatásai eredményeképpen azt is hangsúlyozzák, hogy a munkakör-gazdagítás elsősorban azon szervezeti tagok növekedési szükségletét tudja kielégíteni, akiknek már eleve magas a növekedési szükséglete. Más szóval: csak a már magasabb érettségi szinten álló szervezeti tag törekedhet önmegvalósításra a munkáján keresztül.

Ez a már korábban, az egyénhez, illetve a szervezeti taghoz kapcsolódó, önmegvalósítást akadályozó tényezőt hangsúlyozza. *A motivációs struktúra alacsonyabb fokán álló egyén, illetve az éretlen személyiség (mindegy, hogy a képesség vagy a hajlandóság hiánya miatt) hiába „találja magát” az önmegvalósítást elősegítő munkavégzési rendszer keretei között, nem fog/nem lesz képes önmegvalósításra törekedni.* Ez a gondolat a most bemutatásra kerülő empowerment-re is igaz.

Blanchard és társai 1998-ban úgy fogalmazták meg az empowerment filozófiáját, hogy „Munkatársaink belső készítése és tudása energia. A felhatalmazó menedzsment ezt az energiát szabadítja fel” (1998:29).

Véleményem szerint, az empowerment filozófiája olyan munkakörülmények megteremtését célozza meg, amelyek között a szervezeti tag képességeinek maximumát tudja munkájába beépíteni. Más szóval, az empowerment a szervezeti tagok önmegvalósítási törekvéseire épít, a már korábban említett kreatív feszültségre.

³⁹ Ezen elmélet mögött az az alapvetés húzódik meg, hogy az egyén fejlődési szükséglete nem adottság, hanem növelhető.

E feszültség felszabadításához a következő feltételeknek kell teljesülniük (Blanchard–Carlos–Randolph, 1998:104; Klein, 2002:117; Lövey. N.A.):

- „Szabad információáramlás;
- Autonomiateremtés a határok megjelölésével;
- Hierarchikus döntések helyett önirányító teamek”.

Úgy hiszem, hogy ezen alapelvek mind a vezetőt, mind a szervezet tagjait felelősséggel ruházzák fel: ez a felelősség a számára kijelölt feladat- és hatáskörrel való élés – és nagyon fontos, hogy nem visszaélés. *A feladatkör, és főképp a hatáskör hatalommal jár, így a keretek betartása* elengedhetetlen az empowerment munkavégzési rendszer fenntartásához.

Az empowerment filozófiája, úgy vélem, további magatartásformát vár el mind a vezetőtől, mind a szervezet többi tagjától. A vezetőtől egy támogató vezetői stílust vár el (ld. később Y-elmélet). A munkatársak részéről pedig, úgy hiszem, érett (ld. korábban) magatartást fogalmaz meg követelményként: a szükséges készségek és tudás birtoklásán túl, a személyes felelősségvállalást, például a készségek és tudások alkalmazására való hajlandóságot, azaz az empowerment munkavégzési rendszerbe történő belépést (Bakacsi és tsai, 1999).

3.2.2.3 Belső elköteleződés hiánya

Az empowerment működtetéséhez szükséges legfontosabb érték ugyanakkor a *belső elköteleződés* (Argyris, 1998). Az empowerment filozófiája alapján, bár a vezető és a munkatárs közösen tűzik ki az elérendő célt, a munkatárs fogalmazza meg a cél elérését szolgáló feladatot, illetve a feladat elvégzéséhez szükséges magatartást. Az elköteleződés tehát a közös jövőkép irányába, elengedhetetlen annak érdekében, hogy a cél megvalósuljon, illetve oly módon valósuljon meg, ahogyan az a szervezetben elvárt lehet.

A közösen végzett célkitűzés folyamata kulcsfontosságú, ugyanis ennek során lehet a szervezeti közös jövőképet és a személyes jövőképet összehangolni⁴⁰. Ha ugyanis a munkatárs személyes jövőképe nem mutat egy irányba a szervezet jövőképével, a kitűzött

⁴⁰ Ebben az esetben azzal az előfeltevéssel élek, hogy a szervezeti és a személyes jövőkép összehangolható. A szervezetelméletek kritikai megközelítése szerint ez a folyamat azonban nem lehetséges.

célok, illetve annak elérésének módja a munkatárs számára kívülről definiált lesz, ami teljesen ellent mond az önmegvalósítási törekvésnek.

Véleményem szerint a belső elköteleződés nemcsak az empowerment keretein belül szükséges ahhoz, hogy a szervezeti tag munkája során haladhasson az önmegvalósítás felé: ahhoz, hogy az egyén a munkáján keresztül, illetve egy adott szervezet keretein belül kívánja elérni az önmegvalósítást az is szükséges, hogy a szervezet egésze iránt, a szervezeti kultúra, és a munkatársak irányába is elkötelezett legyen.

Ez azonban arra a „veszélyre” hívja fel a figyelmet, amelyet a kritikai szervezetelmélet képviselői is hangoztatnak: hol a határ? Meddig tart az egyén és hol kezdődik a szervezet (és a társadalom a maga ideológiáival) – hol az a pont, ahol az egyéni elkötelezettség már vak, és így nem más, mint önámítás?⁴¹ A kritikai elgondolás alapján (Alvesson–Willmott, 1996; Alvesson–Deetz, 1996) a szervezeti jövőkép nem más, mint egy „retorikai fogás”, amellyel a szervezet valódi céljai, értékei elrejtésre kerülnek. A valós kérdések „eltusolásán” túl a szervezeti jövőképek arra is alkalmasak, hogy a szervezet tagjait magukhoz kössék, hiszen munkájukat (magatartásukat), sőt érzelmeiket (épp a belső elköteleződésből származó jó érzés, illetve a mindennapok örömei, indulatai, félelmei stb.) is a szervezeten belül élik meg.

3.3 A szervezet további jellemzői

E fejezet azokat az egyéni önmegvalósítást gátló tényezőket mutatja be, amelyek a szervezet jellemzőiből adódnak. A szervezetben megjelenő egyéni magatartások, ahogy az előzőekből kiderült, adott előfeltevéseken alapulnak. Ezen előfeltevések, amelyek a szervezeti kultúrában⁴² „sűrűsödnek”, megjelennek a szervezet minden jellemzőjében, legyen szó a szervezet struktúrájáról, eljárásokról és szabályokról, az alkalmazott technológiáról, vagy éppen a szervezet küldetéséről.

⁴¹ Ezúttal nem kívánom megválaszolni a kérdést, csak a téma fontosságára és az önmegvalósításhoz kapcsolódó aktualitására szerettem volna felhívni a figyelmet.

⁴² A szervezeti kultúra „a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintái, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmód” (Schein, 1985:9; idézi Bakacsi, in: Bakacsi, 1996).

Az akadályozó tényezőket két nagy csoportra osztom fel. Az elsőnek bemutatásra kerülők a szervezet vezetőjéhez, vezetőihez kötődnek. Ők ugyanis, szerepükből adódóan jelentősen befolyásolják a szervezeti kultúra jellemzőit. Egyrészt azért, hogy döntéshozói pozícióban vannak, másrészt pedig magatartásuk példaértékű a szervezet többi tagja számára (Schein, 1985; Bakacsi, 1996). A második csoport a szervezeti kultúra további, egyéni önmegvalósítást gátló jellemzőit mutatja be: értékeket, illetve ezeken az értékeken alapuló magatartásmintákat, rendszereket, folyamatokat.

3.3.1 A vezető, vezetés jellemzői⁴³

3.3.1.1 Vezető értékei, hiedelmei és a vezetési stílus

McGregor (1960, 1966) X- és Y-elméletében arra hívta fel a figyelmet, hogy *a vezető hiedelme* az emberi természetről, szűkebb értelemben, *a beosztottjairól* jelentősen befolyásolja azok teljesítményét⁴⁴.

Az addig hagyományos menedzsment megközelítésekben megjelenő, a beosztottokról kialakított vezetői hiedelmeket tartalmazza az *X-elmélet* (Dobák, 1996; Bakacsi, 1996; Klein, 2002):

- *az egyén alapvetően idegenkedik a munkától;*
- *ezért, csak úgy lehet elérni, hogy elvégezzék a munkájukat, ha a vezető kényszeríti, ellenőrzi, irányítja, sőt, fenyegeti őket;*
- *de mivel az átlagember úgysem szereti a felelősséget, nem bánja, sőt, alapvetően szereti a vezetői irányítást. Ez azért van, mert elsődleges vágya a biztonság, nem pedig a fejlődés, siker.*

Ezzel szemben állította fel McGregor Y-elméletét, amely azt feltételezi, hogy az egyéni célok és a szervezeti célok összehangolhatók. Ennek oka a vezető azon vélekedése, hogy a beosztott számára a munka jelenthet örömforrást, sőt, munkája révén el is tud köteleződni adott szervezeti célok iránt – főleg, ha ez (külső vagy belső) jutalomhoz kötött. Ezen elköteleződést

⁴³ Ez a fejezet a szervezeti tag szempontjából vizsgálja az önmegvalósítást. A következő kérdést tartja szem előtt: „Hogyan akadályozza a vezető, illetve a vezetés jellemzői a szervezeti tag önmegvalósítási törekvését?”, nem pedig a „Mit kell tennie a vezetőnek, hogy a beosztottja önmegvalósításra törekedjen?” kérdést.

⁴⁴ Fontos kihangsúlyozni, hogy a mcgregori elmélet szűk értelemben a vezetői felfogásról ejt szót; arra nem utal, hogy az egyéni teljesítmény növelése, növekedése mennyire a szervezeti célok -, illetve mennyire a személyes, egyéni célok megvalósítását segíti elő.

az is bizonyítja, hogy a célok elérése során a beosztott önirányítóvá válik, sőt keresi a felelősséget, mivel jellemző rá a kreativitás, az alkotókészség – sőt, ez erősebb motivációs hatással lehet az egyénre, mint a pénz (Dobák és tsai, 1996; Bakacsi, 1996; Klein, 2002; Dent, N.A.).

Az elmélet azt is állítja, hogy akár az X-elméletben, akár az Y-elméletben hisz a vezető, igaza van, azaz hiedelme önbeteljesítő jóslattá válik (ld. Bakacsi, 1996:68-69). Másképpen szólva, McGregor arra hívja fel a figyelmet, hogy a beosztott teljesítménye, illetve a szervezeti sikeressége a vezető felelőssége, mivel az nagymértékben vezetői felfogásán múlik.

Rogers maga is megkülönböztetett két vezetési stílust (Rogers, 1978, in: Klein, 2002:107, Blanchard–Carlos–Randolph, 1998:10). A hatalmon, irányításon alapuló vezetési stílus inkább hasonlít az X-elmélet hiedelmeit követő vezető jellemzőihez, míg a hatáson, befolyáson alapuló vezetés az Y-elméletet követő vezetővel mutat egy irányba.

A hatalmon, irányításon alapuló vezetés jellemzői	A hatáson, befolyáson alapuló vezetés jellemzői
Döntéshozatal, utasítás	Autonómia adása a személyeknek és a csoportoknak
Beosztottak viselkedésének irányítása	Egyén munkájának figyelemmel kísérése
Gondolatok, érzések hozzáigazítása az „elvárt”hoz	Saját gondolatok, érzések kifejezése
Hatalom gyakorlása az emberek, a szervezet felett	A tanulás megkönnyítése
Uralkodás	Önállóság ösztönzése
Korlátozás	Innovatív alkotások elfogadása
Tanítás, oktatás, tanácsadás	A teljes felelősség átruházása
Mások értékelése	Visszajelzés felajánlása, befogadása
Jutalmak osztása	Önértékelés bátorítása
Saját eredmények értékelése	Mások fejlődésének, eredményeinek értékelése

7. táblázat: Rogers által megkülönböztetett vezetési stílusok
(Rogers, 1978, in: Klein, 2002:107, Blanchard–Carlos–Randolph, 1998:10)

Érdemes megjegyezni Maslow kétségeit McGregor elméletéről (Klein, 2002). Maslow szerint az X- és az Y-elmélet meglehetősen szélsőségesen írja le a vezetői felfogást az emberi természetről - a gyakorlatban ez árnyaltabban jelenik meg. Ezt a finomságot fogalmazza meg ajánlásában is: meg kell ismerni a beosztottak szükségleteit, és annak megfelelő önállóságot, felelősséget ruházni rájuk, sőt, azt is az egyes „beosztottra szabott” támogatás mértéke mellett.

Az önmegvalósítást akadályozó X-elmélet tehát egy *magatartást kontrolláló vezetőt* tart szem előtt (Bakacsi in: Bakacsi és tsai, 1999), aki számára a *szabályok betartása az elsődleges*, mivel azok helyességében hisz mindenekelőtt.

Úgy gondolom, hogy ez a típusú vezető *nem bízik a beosztott képességeiben, illetve azok fejleszthetőségében* – kivéve, ha az a szabályok által kijelölt kereteken belül történik. Ez utalhat a vezető *önbizalmának hiányára, vagy saját status quo-jának féltésére*: fél attól, hogy amennyiben a beosztott kilép az általa, vagy a szervezet által kijelölt irányvonalakból, azt ő nem tudja kontrollálni, illetve veszélyeztetni vezetői pozícióját.

Erre a vezetői hibára – hiba, mert akadályozza az egyén önmegvalósítási törekvéseit – hívja fel a figyelmet Cope is (2003) egy kisvállalkozásba történő beavatkozás kapcsán. Eszerint, a vezető azáltal akadályozta beosztottainak munkáját és fejlődési igényének kiteljesedését, illetve ezen keresztül vállalkozásának sikerességét, hogy nem mert adott feladatokat delegálni. Felismeréséről így szólt a vezető: „Azt hiszem, a legfájdalmasabb folyamat az volt, hogy megtanuljak delegálni. Miután delegálsz, egyből azt figyeled, hogy az illető hogyan másképpen hajtotta végre a feladatot, mint te tetted volna” (2003:439). A vezetői bizalmatlanság a beosztott irányába, amely a delegálás hiányának, illetve általában a szűk határok kijelölésének az oka, a beosztotti önmegvalósítás egyik legfőbb akadálya (ld. Rogers is).

Összességében, szerintem az egyéni önmegvalósítás ellen hat, ha a vezető által kijelölt szabályok szigorú és szűk határokat jelölnek ki a beosztott számára. Ennek oka, hogy az ideál-én kép meghatározása során (amely elérésére törekszik az egyén az önmegvalósítás során) valószínűleg nagyobb hangsúlyt kap a szervezeti, vezetői elvárás, mint a szervezeti tag sajátja, hiszen a beosztott nem kapja meg a bizalmat, amely a saját ideál-én meghatározásához, illetve annak eléréséhez szükséges lenne.

3.3.1.2 Vezető kommunikációja

Érdeemes külön kitérni a vezető kommunikációjára, mivel talán az a leglátványosabb elem a vezető magatartásában.

Argyris arra hívja fel a figyelmet, hogy a vezetői kommunikáció, mint követett gyakorlat, gyakran ellentétes a vallott értékkel. Példának azt a helyzetet hozza fel (1994), amikor egy vezető azt mondja beosztottainak, hogy „biztosítalak titeket arról, hogy a szervezetben mindenki a képességeinek maximuma szerint dolgozhasson”. Ekkor, a mögöttes előfeltevés nem más, mint „én tudom a legjobban, kinek mire van szüksége”. Ezzel azonban éppen saját kontrollját erősíti fel, ahelyett, hogy azt beosztottainak átadná. Ezzel a paradox magatartással a szervezet tagjaitól azt a lehetőséget veszi el, hogy kialakítsák saját egyéni jövőképüket, illetve azok mentén a közöset⁴⁵, és amellettköteleződjének.

Amennyiben a vezető tehát kommunikációjában csak vallott szinten támogatja a belső elköteleződést, a személyes felelősségvállalást, követett szinten viszont ez ellen tesz, úgy a szervezeti tagokat csupán elbizonytalanítja abban, hogy mi a követendő, elvárt magatartás a szervezetben.

Véleményem szerint a vezetői kommunikáció akkor tudja gátolni az egyéni önmegvalósítást, ha a szervezeti tagok érettségét valójában nem veszi figyelembe. Ez jelentheti konkrétan az egyéni jövőkép kialakításának, de általában a személyes felelősségvállalás, a belső elkötelezettség kialakulásának akadályozását is. Természetesen, a beosztotti érettségen túl szükséges, hogy a vezető-beosztotti kapcsolatra jellemző legyen a kölcsönös bizalom és alázat.

Egy másik tipikus példája a vezetői kommunikációs hibának (Argyris, 1994), amikor arra ösztönzi a vezető a beosztottakat, illetve azt várja el tőlük, hogy örömmel fogadják a várható változásokat. Ezzel ugyanis két, a Modell I.-ben bemutatott magatartásra ösztönzi a szervezet tagjait: a negatív érzések elnyomását, és a racionalitásra való törekvést. Azzal azonban, hogy a változásokból eredő – teljesen természetes – félelmek, illetve további fájdalmas érzésekre (pl. elmúlás, gyász) megbeszélésére nem ad lehetőséget a vezető, azt éri el, hogy a szervezeti

⁴⁵ A közös jövőkép fontosságáról néhány alponntal később foglalkozom.

tagok, a valójában igenis meglévő, és „dolgozó” rossz érzések miatt nem tudnak elköteleződni a változás mellett.

Számomra ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a napjainkban oly gyakori szervezeti változások lehetnek az egyéni önmegvalósítás korlátai. Ahhoz, hogy a *változásokból származó bizonytalanság érzése* ne gátolja a szervezet tagjait az önmegvalósítási törekvéseikben, az szükséges, hogy (ahogyan Modell II.-ben megfogalmazásra kerül) a változással kapcsolatos érzéseket szabadon ki lehessen fejezni. A személyes jövőkép ugyanis nem alapulhat félelmeken. Sőt, ebben az esetben a Modell II. további elemei is fontosak: az érvényes információra történő támaszkodás és a szabad és tájékozottságon alapuló választás. Az önmegvalósításhoz ugyanis fontos a jelen helyzet pontos meghatározása, illetve a jövőkép felé vezető út bejárásáról az egyénnek magának kell döntenie, szabad akaratából.

Összefoglalva tehát, a vezetői kommunikáció akkor gátolja az egyéni önmegvalósítási törekvést, ha bizonytalanságban (amely eredhet információhiányból, érzések elnyomásából stb.) hagyja a szervezeti tagot, és így az ú.n. kreatív feszültség nem tud kialakulni az egyénben.

3.3.1.3 Vezető tanulása

A szervezeti tag szempontjából különösen fontos a szervezet vezetőjének tanulása (Argyris–Schön, 1996, Schein, 1987, 1992, Schön, 1983, Beer-Eisenstaat-Spector, 1990). Szerepéből adódóan ugyanis a vezető befolyásolja leginkább a szervezeti kultúrát: rajta múlik főképp, hogy milyen rendszerek, folyamatok alakulnak ki, terjednek el a szervezetben, sőt, ezek állandósítására vagy megváltoztatására, fejlesztésére is. Ez egyrészt azért fontos a szervezet tagjai számára, mert a szervezet, amelyet a vezető létrehoz⁴⁶, az a szervezeti tag önmegvalósítási törekvéseinek környezete. Másrészt a vezető magatartásával példát mutat a szervezet többi tagjának, és befolyásolja a szervezeti kultúrát (Kets de Vries, 1991).

Senge szerint (1998) a vezető (tanulásának) legfontosabb kérdése nem más, mint „Hogyan járultam én magam hozzá a probléma kialakulásához?”. Ez a vezetői kérdés a *rendszer szemléletet* helyezi a középpontba: „A rendszergondolkodás az az alapelv, amelynek

⁴⁶ Természetesen, a szervezeti valóságot nemcsak a vezető hozza létre, de a dolgozat szempontjából erre helyezem a hangsúlyt.

segítségével az összefüggő egészet láthatjuk, amelynek révén előtűnnek a dolgok kölcsönhatásai, és a statikus „állóképek” helyett inkább a változás mintáit figyelhetjük meg” (1998:78). A gyors siker reményében elvégzett azonnali cselekvés helyébe, a rendszer összefüggéseit feltáró, átgondolt, hosszú távon sikert jelentő magatartás kell, hogy lépjen. A vezető által követett rendszerszemlélet biztosítja tehát, hogy a vezető tudatában van az oksági kapcsolatoknak, felismeri saját szerepét a rendszerben (szervezetben és annak környezetében), illetve annak problémájában. Ennek megfelelően úgy vélem, *a rendszerszemléletű gondolkodás hiányában*, a vezető nem tudja megteremteni sem saját, sem szervezetének tagjai számára az önmegvalósítást támogató tényezőket, szervezeti kultúrát.

Argyris elsősorban a sikert nevezi meg (1991, 1993) a vezetői tanulás ellenlábásának: a vezető sikerei révén vált vezetővé, így a *hibákból, a kudarcból való tanulás lehetőségét és folyamatát nem tanulta meg* az idő során. Ez azt jelenti, hogy nem volt szüksége a magatartását befolyásoló változók felülvizsgálatára, önreflexióra. Ennek következtében, ha viszont hibát követ el, vagy kudarcot vall, akkor saját rutinjainak megfelelően nem önmagára fordítja a figyelmét (előfeltevései átgondolásával), hanem a korábban említett defenzív érvelés alapján, *munkatársaiban, azok magatartásában keresi a kudarc okát*. Ezzel a magatartásával *hárítja a kudarc élményét, és nem őszinte önmagához*.

Erre alapozva állítja Argyris (1993), hogy a vezető bármennyire is vallja a tanulás fontosságát, annak leggyakoribb gátlótényezője maga a vezető, illetve követett magatartása. Így nem a külső változásra, fejlődésre irányuló motiváció a fontos, hanem a belsőre, a vallott és követett magatartás összhangjának megteremtésére, a kéthurkos tanulásra.

Ez Argyris szerint a következő feltételekkel érhető el (1993):

1. a kéthurkos tanulás valódi probléma megoldásának folyamatán alapuljon;
2. a probléma megoldásához, a kéthurkos tanuláshoz szükséges kompetenciák és készségek álljanak a vezető és csapata rendelkezésére;
3. a probléma kreativitást, innovatív gondolkodást igényeljen, ne rutinszerű legyen (amellyel a vezető esetleg zavarba jöhet, hogy nem tudja megoldani);
4. a vezető hatáskörébe tartozzon a probléma megoldására született akciók elindítása;
5. a kéthurkos tanulás tanulságai a későbbiekben is alkalmazhatók legyenek.

A vezető feladata tehát (1991:100): „a menedzsment veleje [...] a tehetséges egyének autonóm, de egymáshoz kapcsolódó munkájának eligazítása és integrációja”, amelynek fontos eszköze a kéthurkos tanulás.

Véleményem szerint a *vezető* akkor tudja gátolni a szervezet tagjainak az önmegvalósítási törekvéseit, ha *olyan példát mutat, hogy sem a munka során, sem a tanulási folyamatban nem szabad hibázni* – ez megjelenhet hártó magatartásban (mást okol a hibáért) is. Ezzel ugyanis a korábban leírt, egyéneken létrejövő kreatív feszültség kihasználását akadályozza meg: a szervezet tagja nem meri akár a jelenbeli valós-énjét, akár a jövőbeli ideál-énjét meghatározni, illetve a két én-kép közötti különbséget csökkenteni. Fél ugyanis attól, hogy nem jól teszi, hibázik, és annak következményei is félelemmel tölti el. Más szóval, a *félelem* (ami eredhet abból, hogy a környezet bizalmatlanságot közvetít az egyén felé) is ellene hat az önmegvalósítási törekvéseknek.

3.3.2 A közös jövőkép hiánya

A személyes jövőkép (ideál-én) szükségességéről, mint az egyéni önmegvalósításhoz elengedhetetlen feltételről, esett már szó.

A szervezeti közös jövőképről Senge így ír: „A közös jövőkép sokkal inkább az emberek szívében fogant hatalmas hatású erő. ... Megfogható. Az emberek úgy tekintenek rá, mintha máris megvalósult volna. Az ember életében kevés dolog bír akkora erővel, mint a közös jövőkép” (1998:233).

A *szervezeti közös jövőkép hiányában* a szervezeti tag megkérdézheti magától, hogy az önmegvalósítási törekvéseit miért éppen e szervezet keretein belül kívánja kiélni?⁴⁷ Ehhez természetesen elengedhetetlen, hogy a közös jövőkép, mint a szervezeti kultúra eleme és a személyes jövőkép összhangban legyen – ez biztosítja, hogy a szervezeti tag adott szervezeten belül akarja és tudja kiélni önmegvalósítási törekvéseit. A közös jövőképnek tehát tartalmaznia kell a személyes irányítás során megfogalmazott egyéni jövőképet, másrészt azt kell sugározni, hogy a szervezeti tagok közösen, és csak közösen képesek azt megvalósítani. A szervezeti közös jövőkép így, azon túl, hogy világos működési keretet ad, azt az érzést sugallja a szervezet tagjai számára, hogy éppen az adott szervezetben van lehetősége önmegvalósítási törekvéseit megtenni⁴⁸. Ebből is az látszik, hogy nemcsak a jövőkép tartalma a fontos, hanem az (és főképp az), amilyen hatással tud lenni az egyénekre, csoportokra: „ ...

⁴⁷ A társas, csoportos lét megélésének részleteinek megértésére érdemes elolvasni Aronson: A társas lény és Forgács: A társas érintkezés pszichológiája című könyveket.

⁴⁸ Ennek lehetőségére, illetve lehetetlenségére már utaltam korábban, a kritikai szervezetelméletek jövőképről alkotott felfogásának bemutatásakor.

Nem is az a fontos, hogy ez a jövőkép pontosan mi, hanem, hogy mit teszünk az elérése érdekében” (Kofman-Senge, 1994:18; idézi: Gelei, In: Bakacsi és tsai, 1999).

3.3.3 A védekező mechanizmust támogató szervezeti értékek, magatartások

3.3.3.1 A „magányos harcos”: a dialógus hiánya

A szervezeti tagok cselekvéseinek kiindulópontjául szolgáló előfeltevések (*theories-in-use*) (Argyris & Schön, 1974), gondolati minták (*mental models*) (Senge, 1998) megváltoztatása jelentheti a sikeresebb működést (Edmondson–Moingeon, 1995), és véleményem szerint az utat az önmegvalósítás irányába. A problémák megoldásának kulcsa abban áll, hogy ezeket a mélyen beágyazott, biztosra vett hiedelmeket a szervezeti működés során a szervezet tagjai megkérdőjelezzék, felülvizsgálják. Ugyanakkor az is nagyon fontos, hogy az egyén ne önmagában vizsgálja felül magatartását, hanem azt szervezeti keretek között is meg tudja tenni. Ez jelenti ugyanis, hogy az egyén egy közösséghez tartozik, egy szervezet tagja, és az önmegvalósítás e szervezet keretein belül történik. Különbözik az egyén – ismét – felteheti magának a kérdést: „Miért is e szervezetben törekszem az önmegvalósításra? Nem lenne egyszerűbb egyedül?”

Az önreflexió fontosságáról szóló rész során említésre került, hogy sokat tud segíteni a pontosabb önismeret elsajátításához, ha a reflexiót az egyén nem (mindig) magában gyakorolja, hanem az – a szervezet többi tagjával – közös cselekvés. Ennek egyik oka, hogy az egyén én-képének kialakítása folyamatában jelentős szerepet játszhatnak a környezetéből származó visszajelzések (ld. korábban a Johari ablak modellt). Adott szervezeti pozícióban történő tanulás ugyanis egy „korlátok közötti hatókörben” lehetséges cselekvőképességet jelent (Coopey, 1995) - csak. A másik ok, az önreflexió érzelmileg megterhelő volta, hiszen a saját, például védekező mechanizmusainkkal történő szembenézés a környezet feletti kontroll elvesztését jelenti. Ennek megélésében a környezet (például empátiát adva) jelentős segítséget tud nyújtani. Senge ezt így fogalmazza meg: „Mi magunk vagyunk saját gondolati mintáink. (...) A gondolati mintákat megváltoztatni képes tanulás tehát igen nagy erőpróba. Elveszítjük jól megszokott kapaszkodóinkat. Esetenként kifejezetten ijesztő, ha szembekerülünk saját dédelgetett meggyőződéseinkkel és feltételezéseinkkel. Az egyes embereknek ez túl nagy falat. Társak kellenek hozzá. Velük együtt tanuló emberek közössége.” (Senge, 1998:XIV.)

A „tanuló emberek közössége” megteremtéséhez elengedhetetlen a csoportos tanulás (amelyre Senge ugyancsak a Tanuló Szervezet koncepciójához kapcsolódva hívja fel a figyelmet). „A csoportos tanulás gyakorlatilag nem más, mint az összhang kiépítésének és a képességek csoportos fejlesztésének a folyamata, hogy megvalósíthatók legyenek a *csoporttagok által igazán kívánt eredmények*” (1998:266; kiemelés tőlem).

Ennek eszköze egyfelől a dialógus és a vita együttműködő alkalmazása, egyensúlyban tartása, másfelől az argyrisi védekező mechanizmusok feltárása és leépítése (erről példát hoz: Hofmaier, 1990).

A dialógus, a vitával szemben nem a visszajelzéseket, illetve egymás meggyőzését helyezi a középpontba, hanem éppen a megértést, a résztvevő felek (saját és mások) előfeltevéseinek feltárását (Schein, 1994). A dialógus folyamatában „a résztvevők közösen élik meg a felfedezés izgalmát, és olyan gondolatokat fogalmaznak meg, amelyekre egyedül nem lettek volna képesek” (Schein, 1994:60). Fromm tapasztalatai alapján így jellemzi a dialógust, illetve annak fontosságát (1979:42): „Spontán és produktív módon válaszolnak [a résztvevők]; elfeledkeznek magukról, tudásukról és pozíciójukról. Az ego-juk nem önmagukban van jelen... figyelmesen válaszolnak egymásnak és egymás ötleteire. Új gondolatok születnek, mert nem akarnak hatalmukban tartani semmit”.

A dialógus segítségével tehát tudatossá lesznek azok a gondolati minták, amelyeken az egyéni magatartás alapul. *Dialógus hiányában* azonban hiányozhatnak azon felismerések, amelyek hozzájárulnak a pontos valós-énkép megismerésében, megragadásában.

3.3.3.2 Kockázatkerülés, félelem a megszegyenüléstől

Az egyéni védekező mechanizmusok (pl. kontroll megőrzése, nyereség maximalizálása és veszteség minimalizálása, érzelmek elrejtése), Argyris szerint abból erednek, hogy a szervezeti tagok kritikus helyzetben mindenekelőtt azon igyekeznek, hogy a kockázatukat csökkentsék, a szűgyent elkerüljék (és ezért alkalmazzák a védekező érvelést).

Az a szervezet tehát, amelyre a Modell I. követett elvei jellemzők (ezeket nevezi Argyris *O-I*, azaz *Organizational I.-nek*), nem támogatja az egyéni védekező mechanizmusok lebontását.

Sőt, az *O-I szervezet kultúrájába* (rendszerekbe, folyamatokba) *be is épültek a kéthurkos tanulást gátló, a személyes felelősséget hátrító magatartások* (Argyris-Schön, 1978).

Az O-II (Organizational II.) típusú szervezetben viszont (amely a Modell II. követett elvein alapuló tanulási rendszer), a kéthurkos tanulás révén lehetőség nyílik a tudatos dialógusokra és vitákra, amelyek során az egyének leépíthetik védekező mechanizmusait. E kultúra alapja tehát az őszinteség és az együttműködés, amely a kéthurkos tanulás révén támogatja az egyéni felelősségvállalást és az egyéni érettség növekedését (Gelei, 2005) – és véleményem szerint az egyéni önmegvalósítást, szervezeti keretek között⁴⁹.

A következő táblázat az önmegvalósítási törekvés mögött meghúzódó valós-én és ideál-én eltérését és az argyrisi vallott és követett elmélet összefüggését mutatja be, az O-I. és O-II: szervezeti jellemzők hatásával együtt. Az önmegvalósítás eredményeképpen az egyén vallott - és követett elmélete, illetve a valós- és ideál-énje is megegyezik. Ezekben azonban jellemző módon eltérés van (például a védekező mechanizmusok miatt), amely a következőket jelenti:

⁴⁹ Ahogyan már jeleztem, a kritikai szervezetelméletet valló gondolkodók szerint ezek a folyamatok nem reálisak.

	Valós-én	Ideál-én
Vallott elmélet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A valós-én és a vallott elmélet közötti eltérés a védekező mechanizmusok eredménye ▪ A védekező mechanizmusok azonban az önmegvalósítás gátjait jelentik ▪ Az eltérés csökkentése a kéthurkos tanulás segítségével lehetséges ▪ A kéthurkos tanulás ellen hat az O-I. szervezeti kultúra 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ha az ideál-én elérésére való törekvés csak a vallott elméletek szintjén történik, az ámitás, és önámítás ▪ Az O-I. szervezeti jellemzők között az önmegvalósítás csak vallott szinten történhet meg, azaz ámitásra, és önámításra ösztönzi a szervezeti tagokat
Követett elmélet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ha a valós-én és a követett elmélet egyezik, akkor hiteles magatartásról beszélhetünk ▪ Azonban az egyén ideál-énje felé törekszik, így a „csak” hiteles magatartás elégedetlenséget okozhat ▪ Elégedettséget okozhat viszont az önmegvalósítás, amely a valós-én és követett elmélet azonosságának az ideál-én és követett elmélet azonosságának irányába történő elmozdulás jelenti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amennyiben a követett elmélet és az ideál-én megegyezik, akkor beszélhetünk az önmegvalósítás pillanatáról (pl. Flow élménye) ▪ Ennek elérését a kéthurkos tanulás és az O-II. szervezeti kultúra teszi lehetővé

8. táblázat: Argyrisi vallott és követett elméletek, illetve az önmegvalósítási folyamat közötti összefüggések (Gelei András alapgondolatai alapján saját rendszerezés)

3.3.3.3 Az igazságosság, átláthatóság és gondoskodás hiánya

Amint már írtam, Argyris úgy véli, a kéthurkos tanulás jelentősen hozzájárul az értékek, hiedelmek megváltozásához (régiek elvetéséhez, újak kifejlődéséhez). Amennyiben a változás abba az irányba hat, hogy a követett értékek és a vallott értékek azonossá válnak, a szervezeti tagok munkájuk során hitelesebbek tudnak lenni – és hatékonyabban tudnak dolgozni. A hatékonyság kiterjedhet az egyéni, illetve a csoportos- és csapatmunkára, annak mikéntjére: a környezeti változások figyelemmel kísérése, visszajelzések adására és fogadására, és ezek alapján történő magatartásváltozásra.

Argyris azt is kiemeli későbbi írásában (1994; T&D, 1999), hogy a kéthurkos tanulás, mint problémamegoldó mechanizmus csak akkor tud működni, ha három feltétel teljesül:

- Igazság: a szervezeti tagok állításait, elgondolásait szigorú teszteknek történő alávetése;
- Átláthatóság: ezen állítások, elgondolások mögötti ok-okozati összefüggések megvilágítása;
- Gondoskodás (*stewardship*): az az elköteleződés, amely az igazság, az átláthatóság és a személyes felelősség irányát biztosítja a szervezeti tagok magatartása során.

Az igazságosság, az átláthatóság és a gondoskodás együttesen egy olyan szervezeti kultúrát hoznak létre, amely a kéthurkos tanulást, illetve az M II. követett elveinek gyakorlását teszi lehetővé, napi szinten. Ezek hiányában tehát az önvédelmi mechanizmusok, az M I. követett elvek határozhatják meg a szervezetben jellemző magatartásokat, amelyek, mint már kifejtésre került, az egyéni önmegvalósítás ellen hatnak.

3.3.3.4 Magas fokú, állandó bizonytalanság

Az állandó változás a szervezet környezetében, a szervezetben, és így az egyén munkavégzésében magas fokú bizonytalanságot okozhat az egyén számára.

Argyris arra hívja fel a figyelmet (1971), hogy a *bizonytalan jövő miatt kialakuló stressz, aggodás* a jellemzően érett szervezeti tagokban is elsősorban *ellenállást vált ki*. Nem feltétlenül szándékos az ellenállás, de magatartásukkal a status quo fenntartását kívánják elérni. A védekező mechanizmusok azért kezdenek el működni a szervezeti tag magatartásában, mert a változást valaminek – gyakran a környezet feletti kontroll – elvesztéseként élik meg. Ez a veszteség érzés pedig érzelmi bevonódást is jelent a változás megélésébe (Diamond, 1986).

A magas fokú és állandó bizonytalanság, így véleményem szerint nem teszi lehetővé a Modell II. során megfogalmazott elvek követését. Még az érett szervezeti tagokat is arra ösztönözheti, hogy megőrizték a kontrollt, a változások során saját nyereségüket maximalizálják – azaz a védekező mechanizmusaik szerint cselekedjenek. Ennek egyik oka, hogy a bizonytalanság mellett nem tudnak elköteleződni. Másik, ugyancsak fontos befolyásoló tényező, hogy a változó jelen helyzet mellett nehézé válik megfogalmazni a személyes jövőkép felé vezető utat. Az önmegvalósításhoz szükséges kreatív feszültség tehát nem tud kialakulni, mivel a jelen valóság állandó változása, és az abból eredő rossz érzések

(például félelem a jövő miatt, szomorúság, gyász a jelen „elvesztése” miatt) elvonják az egyén figyelmét és képességét, hogy ezt a pozitív érzelmi feszültséget saját fejlődésére használja fel.

Ahogy a túlzott bizonytalanság, úgy a túlzott kötöttség is gátolja az egyén önmegvalósítási törekvéseit.

3.4 Összefoglalás

A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezőit mutatta be ez a fejezet. Lezárásaképpen egy összefoglaló táblázatot készítettem az önmegvalósítási elméletekről, illetve azok részleteiről. E táblázatot egészítem ki azon szerzők gondolataival, akik az önmegvalósítást szervezeti keretek között vizsgálták; és így válik a táblázat teljessé.

	Hívószó	Kiindulási alap	Célja	Fő akadály	Folyamat elemei
EGYÉN					
Maslow	Szükséglet-piramis	Humanisztikus pszichológia	Önmegvalósítás	Motivációs struktúra (ki nem elégített szükségletek)	Alsóbb rendű szükségletek kielégítése
Rogers	Kliensközpontú terápia	Humanisztikus pszichoterápia	Személyiséggé válás	Nem elfogadó környezet	Bizalom Empátia Kongruencia
Berne	Tranzakció-analízis	Pszichoterápia	Integrált személyiség/ Teljes élet elérése	Sorskönyv	Tudatosság Spontaneitás Intimitás
Csikszent-mihályi	Flow	Humanisztikus pszichológia	Flow megélése	Hamis célok és szándékok (Személyiség: érzelmek, gondolkodás)	Pontos célok és meghatározott feladatok
Fromm	A szeretet művészete	Kritikai társadalomelmélet (humanisztikus alapokkal)	Egyén szabadsága Emancipáció	Egyén elidegenedettsége	Szeretni-képesség

	Hívószó	Kiindulási alap	Célja	Fő akadály	Folyamat elemei
SZERVEZET					
Argyris	Egy- és kéthurkos tanulás Vallott és követett értékek	Interpretatív-funkcionalista szervezetelmélet (humanisztikus elemekkel)	Tanuló Szervezet	Az egyén védekező mechanizmusai (diszfunkcionális, defenzív személyközi magatartásai)	Kéthurkos tanulás Deutero tanulás
Senge	Ötödik alapelv Rendszer-fejlesztés	Objektivista-funkcionalista szervezetelmélet (rendszer-gondolkodásbeli elemekkel)	Tanuló Szervezet	Ok-okozat félreértése Kreatív feszültség meg nem élése (hamis jelenkép / lemondás a jövőképről)	Rendszerszemlélet Személyes irányítás Gondolati minták Közös jövőkép Csoportos tanulás
Herzberg	Higiénés tényezők versus motivátorok	Objektivista-funkcionalista	Munkatársak motivációjának növelése	Nem kihívó munka Higiénés tényezőkkel történő ösztönzés	Munkakör vertikális terhelése
Hersey-Blanchard	Empowerment Szituatív vezetés	Objektivista-funkcionalista	Munkatársak energiájának felszabadítása, munkába való becsatornázása	Kötött szervezeti kultúra (pl. személyes felelősségvállalás hiánya)	Szabad információáramlás Autonómiaateremtés Önirányító teamek

9. táblázat: Egyéni önmegvalósításról szóló elméletek összefoglalása (saját rendszerezés)

Ahogy az egyéni önmegvalósításról szóló fejezet végén, úgy ezúttal is azzal zárom gondolataimat, hogy megnevezem azokat a gyakorlatokat, amelyek gyakran összefonódnak az önmegvalósítás gondolatával, esetleg szinonimaként alkalmazzák őket az emberek, de mégsem azt jelentik. Az előző rész lezárásához képest most olyan nem-önmegvalósítást jelentő fogalmakat gyűjtök össze, amelyek szorosan a szervezethez kapcsolódnak:

- *Saját célokkal (jövőképpel) nem egyező célok (jövőkép, küldetés) követése:* ebben az esetben az egyén más céljának megvalósítására fordítja figyelmét, alkalmazza képességeit. Ezáltal saját ideál-én képétől, így az önmegvalósítás élményétől is távolabb kerül.
- *Saját értékekkel nem egyező normák elfogadása, nem egyező szervezeti kultúrába történő beilleszkedés, szocializáció:* ha az egyén az önmegvalósítás felé nem saját útját járva törekszik, nem valószínű, hogy eléri, mivel az „úton” inkongruenciával, hiteltelenséggel szembesül.
- *Eredményesség:* lehetséges, hogy az önmegvalósítás élménye egyben eredményességet hoz létre, de a két fogalom nem egyezik.

- *Hatékonyág*: az előző ponthoz hasonlóan, elképzelhető, hogy az önmegvalósítás élménye hatékonyságot eredményez, de nem fedik egymást a fogalmak.
- *Sikeresség, sikerélmény*: a sikerélmény elősegítheti az önmegvalósítást, lehet hajtóereje, míg a sikeresség lehet az önmegvalósítás eredménye; de a két fogalom egyike sem jelent önmegvalósítás.
- *Hatalom*: csak személyközi viszonyban értelmezhető fogalom, amely lehet egy egyéni motiváció, egy helyzet, amivel lehet élni és visszaélni.
- *Vezetői pozíció, vezetői tevékenység*: lehet, hogy a vezetés, vagy egy adott vezetési stílus jelenti az egyén számára az ideál-ént. Ez azonban nem az önmegvalósítási törekvés, főleg, ha figyelembe vesszük, hogy szükséges, hogy legyen vezetett is, amely a vezető részére egy kiszolgáltatottságot jelent.
- *Karrier, előrehaladás*: okozhat jóérzést az előléptetés, de nem jelenti az önmegvalósítást, hiszen a pozíció önmagában nem segítheti a valós-én és ideál-én közötti eltérés csökkentését.
- *Magas értékű kompenzációs csomag*: legfeljebb előfeltétele (ld. Maslow) az önmegvalósításnak, de semmiképpen sem az maga.

Az eddigiekben az egyéni önmegvalósítást támogató és akadályozó tényezői kerültek bemutatásra, először általánosságban, majd a munkahelyi kontextusra. A most következő fejezetben egy konkrét példán keresztül (a reklámügynökségi kreatívok munkája) mutatom be az eddig meghatározott tényezőket, illetve tágítom e tényezők körét.

4. Példa-e a reklámügynökségnél dolgozó kreatív szakemberek munkája a szervezeti keretek között létrejövő egyéni önmegvalósításra?

*„A reklámszakmában én már matuzsálemnek számítok.
Nincs olyan cég, amelyik egy magamfajta vénembert alkalmazna.
Nem azért, mintha nem tudnám verni a billentyűzetet,
de, sajnos, ebben a korban az embernek már értékrendje van,
amelytől nem hajlandó megválni.”
(Réz, 2003:155)*

Ebben a fejezetben⁵⁰ a kiválasztott kutatási terep, a reklámügynökségeken belül dolgozó kreatív szakemberek munkája kerül bemutatásra. Ennek kettős célja van: egyrészt egy átfogó kép kialakítása a leendő kutatási terepről és a kutatási alanyokról, másrészt, ennek segítségével minél több kutatási előfeltevést megfogalmazni.

Miért pont a reklámügynökségnél dolgozó kreatívok munkáját vizsgálom a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás lehetőségeinek és gátjainak megfogalmazására⁵¹? Egy reklámügynökségi kreatív szakember véleményem szerint egy „alkalmazott művész”, azaz művészi képességeit céges keretek között, egy adott ügyfél szolgálatába helyezi, amelyért fizetést kap. Ez alapján a reklámügynökségi kreatív munkakör – feltételezhetően – a következők miatt rejti magában az önmegvalósítás lehetőségét⁵²:

- A (jó) kreatív munka (többek között) a kreatív szakember önkifejeződése: megjelennek benne a kreatív munkatárs értékei, hiedelmei, ízlésvilága, azaz valós-énje;
- A (jó) kreatív munka csapatmunka eredménye, amely sokfajta személyközi interakciót hordoz magában;
- A (jó) kreatív munkának e két jellemzője azt követeli meg – elvileg – a kreatív szakembertől, hogy munkája során végezzen önreflexiót, illetve növelje önismeretét;
- A (jó) kreatív munka egyedi, non-konformista – így a (jó) kreatív munka egyszeri, rosszul strukturált feladat, amely nem válhat rutinná;
- Ahhoz, hogy ennek az állandó újszerűségnek meg tudjon felelni a (jó) kreatív szakember, nap mint nap képességei maximális kihasználására kell, hogy törekedjen.

⁵⁰ E fejezet megírása korábbi saját reklámügynökségi munkatapasztalatomon, illetve jelenlegi reklámügynökségi munkatársakkal történő beszélgetéseken alapul.

⁵¹ A kutatási terep meghatározása mögött sok gondolkodás volt – köszönöm Gelei András és Bokor Attila segítő gondolatait.

⁵² Ezek a gondolatok hangsúlyozottan az önmegvalósítás *lehetőségét* jelzik, nem pedig azt, hogy a kreatív munkakörben dolgozó egyének biztosan önmegvalósításra törekszenek.

Az alábbi táblázat foglalja össze azokat az érveket, amelyek e kutatási terep mellett, illetve ellen szólnak:

Előnyök	Hátrányok
<p>Érdekes téma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A kreativitás és az önmegvalósítás közötti határ meghúzása ▪ A kreatívok, mint „alkalmazott művészek” ▪ Az alkalmazott művészet (pl. pénzkeresetre alkalmazott) vs. önmegvalósítás 	<p>Nagy a mítosz a kreativitás és az önmegvalósítás egyezősége körül</p> <p>– ennek kezelése okozhat nehézséget</p>
<p>Kutatható az egyén maga, az egyén és munkájának viszonya, illetve az egyén és a szervezet viszonya is</p>	<p>A reklámhoz, a kreativitáshoz és az önmegvalósításhoz „mindenki ért”, így sok szakmai, de laikus hozzászólás is várható a kutatásba</p>
<p>Ismertebb és sokakat érintő terület</p>	<p>Kreatívok részéről várható törekvés az „önmegvalósító személy” image fenntartására</p> <p>– ennek kezelése okozhat nehézséget</p>
<p>Ismerem a nyelvezetet</p>	
<p>Több közeli ismerős segíthet a kutatási terepre való bejutásban</p>	

10. táblázat: A reklámügynökségi kreatívok, mint kutatási terep/ alanyok mellett és ellen szóló érvek

Látható a táblázatból, hogy az előnyök egyrészt egy személyes érdeklődést, kíváncsiságot, illetve a kutatás iránti elkötelezettséget, másrészt, pedig sok praktikumot tartalmaznak, amelyek a kutatás első lépéseit (belépés, nyelv és szakma ismerete) megkönnyítik. A hátrányok között azon előfeltevéseket soroltam fel, amelyek a kutatást, illetve a valódi tudáshoz való hozzájutást nehezíthetik.

4.1 Reklám és reklámügynökségek Magyarországon

A reklám nem a XX. század eredménye; a reklám szó sem új keletű: latin kifejezés, jelentése: harsány kiabálás. A kereslet és kínálat találkozását elősegítő hirdetések már i.e. 3000 környékén is megjelentek egyiptomi pergamentekercseken, később a Római Birodalom színterein, pl. Pompeji romjai között találtak reklámra utaló leleteket. A középkorban a szóbeli reklám volt jellemző, az írástudatlanság miatt. A XVIII. században jelentek meg először az újsághirdetések (bár röplapon keresztül történő könyvreklámozás már 1472-ben történt), míg az első ipari vásárt 1798-ban rendezték meg, és ebben az időben jelentek meg az utcai plakátok is (Hoffmann – Buzási, 2000). A fogyasztás -, illetve általában az információk

menyiségének robbanásszerű növekedése következtében a reklámpiac is eljutott az önkorlátozás szükségességéhez, amelynek eredményeképpen kialakult a reklámetika, a fogyasztóvédelem és több reklámkódex is (Kárász, In: I/16.).

Magyarországon az 1990-es rendszerváltozás előtt a reklám elsődleges funkciója a megtermelt áruk iránti kereslet növelése volt, így nem is márkákat, hanem termékeket, termékcsoportokat hirdettek (igazi klasszikusnak számít mai napig e korszakból a „cipőt a cipőboltból” szlogen). Nem az volt az elsődleges szempont, hogy például milyen cipőt vegyenek az emberek, hanem, hogy pénzüket elköltsék, pl. cipőre: hiszen a termelés folyt, és kellett hozzá vevő is. Ebben az időszakban tehát a márka, a márkaérték nem voltak jellemző fogalmak, termék a terméktől nem különbözött. Reklámügynökségek nem igazán léteztek, a reklámokról a MAHIR (Magyar Hirdető) gondoskodott: állami tulajdonú termékek számára állami tulajdonú vállalat készített reklámot.

A rendszer „meglazulásával” a piac is kezdett megnyílni, és a piacon kezdtek megjelenni a külföldi tulajdonú cégek termékei, ezáltal igazi újdonságokat nyújtva a fogyasztóknak. Már nem csak cipőt lehetett venni, hanem lehetett választani Nike, Reebok vagy épp Adidas márkájú cipő közül, persze, a Tisza márkájú cipő mellett. Látva a piacnyitást, a nyolcvanas évek végén megjelentek Magyarországon a nemzetközi reklámügynökségek: egyrészt abban bíztak, hogy tudnak jobb, minőségibb, szakmaibb reklámokat készíteni a korábbi állami reklámokhoz képest a várható privatizáció során magántulajdonba kerülő cégek számára. Másrészt arra is számítottak, hogy a saját, külföldön már szerződött partnereik hamarosan a magyar piacra is belépnek.

A rendszerváltást és a piacnyitást követően tehát elkezdődött Magyarországon is a márkák reklámozása, amely új szempontokat hozott fel a kommunikációban: adott termékről már nem volt elég azt mondani, hogy jó, hanem meg kellett tudni fogalmazni azt is, hogy mitől jobb, más, mint a versenytársak. Így lett az évek során fontos érv, hogy egy termék nagyobb, finomabb, szebb, egészségesebb, hatékonyabb, sőt, környezetbarát, újrahasznosítható stb.

Ugyanaz az imázs-kampány közel sem olyan hatékony még hazánkban, mint nyugaton. Ennek elsődleges oka az eltérő élet-színvonal lehet, amely következtében a magyar piac még inkább érzékeny, így kevésbé a márka-, image kommunikációra, vagy például a környezettudatos magatartásra kell a hangsúlyt fektetni (annak érdekében, hogy a

terméket/szolgáltatást el lehessen adni). Ehhez valószínűleg még el kell érni egy magasabb életszínvonalat, amikor már a döntéshozatal során a kifinomultabb érvek is nagyobb szerepet kaphatnak, nem a termék ára lesz a fő szempont. Ezen eladási érvek (ár vs. márka/ image) a reklámügynökségek munkájában jelentős szerepet kapnak, ezért fontos ezen kitérő.

Mára már több szövetségben csoportosulnak a magyar reklámszakma szervezetei, ilyen például a Magyar Reklámszövetség (MRSZ; I/14.), illetve a Magyar Kommunikációs Ügynökségek Szövetsége (MAKSZ; I/15.). A MAKSZ-tagságot jónéhány feltételhez kötik, amely vonatkozik például a szervezet szolgáltatási körére, illetve a szolgáltatás minőségére, a szervezet tulajdonosára, méretére (éves forgalom, munkatársak száma, betöltött pozíciók), sőt, a megjelölt jogi és erkölcsi normák, etikai kódexek betartására is.

Az Internet alapján a MAKSZ-nak 23 ATL-ügynökséggént⁵³ számon tartott tagja van (bár a megtekinthető lista 2003-ban volt legutóbb frissítve). Többségük külföldi tulajdonú, nemzetközi hálózat tagja, de található néhány magyar tulajdonban lévő, 50-100 főt alkalmazó vállalat is. Fontos megjegyezni, hogy Magyarországon számtalan, magukat reklámügynökségnek nevező pár főt számláló vállalkozás is működik – ezeket jellemzően reklámstúdióknak nevezik szakmán belül, mivel a reklám elkészítése folyamatának (konceptió megalkotásától annak megjelenéséig) csak egy részével foglalkoznak, nem pedig az egész folyamattal.

4.2 Egy reklámügynökség felépítése

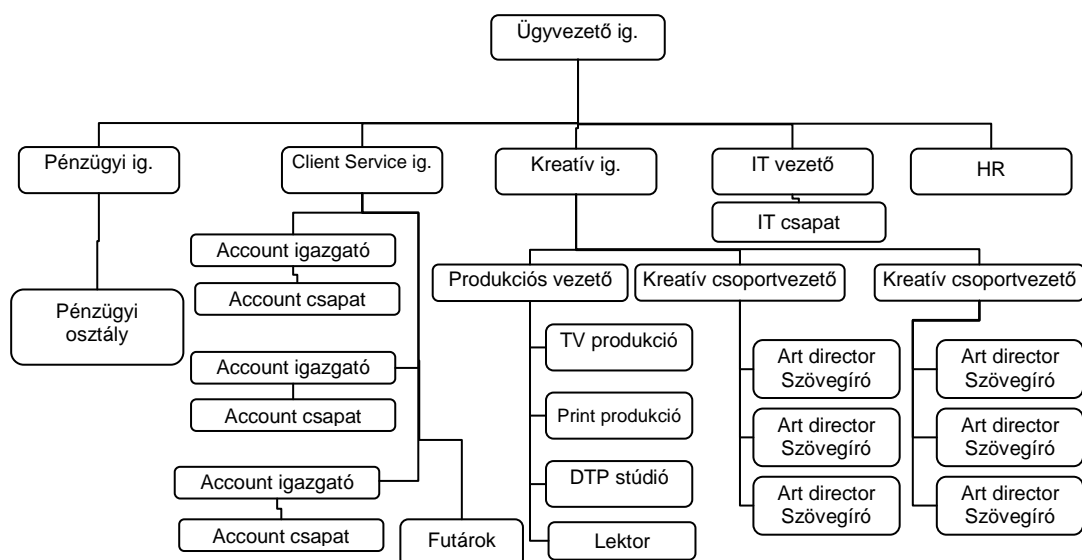
Ez az alpont a kreatív munkatársak szervezeti szerepét mutatja be, azzal a céllal, hogy ennek segítségével érthetővé váljon a kreatívok szervezetbeli helye. Ez a kutatásban az egyén és a szervezet közötti viszony vizsgálatakor válik fontossá. Általánosságban a következő organigrammal jellemezhető egy reklámügynökség:

⁵³ E honlapról, a reklámszakmáról, tagokról stb. csak jelszóval lehet információt gyűjteni, amely nekem nem állt rendelkezésemre, így elsősorban a MAKSZ honlapjáról gyűjtöttem anyagot.

Az ATL (above-the-line) a klasszikus reklám kommunikációs eszközök és felületek (újsághirdetés, tv- vagy rádióspot, kültéri, vagy egyéb közterületi plakát), míg a BTL (below-the-line) csoportjába tartozik az összes ettől eltérő reklámfajta (pl. direct mail).

Szoros értelemben az ATL-ügynökség kategória felel meg a hagyományos reklámügynökség-felfogásnak. Ezen túl vannak BTL-, média- és online-ügynökségek a MAKSZ tagsági listáján.

A reklámügynökségek.lap.hu honlapon 97 MAKSZ-tagsággal rendelkező ügynökséget tartanak számon. Ez a lista vegyesen kezeli a reklám eltérő részeivel (ATL, BTL, média, online) foglalkozó cégeket.



5. ábra: Egy reklámügynökség általános felépítése

Egy reklámügynökség jellemzően funkcionális szervezatként (Dobák és tsai, 1996) működik. Az ügyvezető igazgatónak tartoznak beszámolóval egyrészt a háttérfunkciók vezetői (pénzügy, IT és HR), másrészt a reklámkészítés folyamatának szereplői (Client Service igazgató és a Kreatív igazgató).

A Client Service igazgató az account csapatokat fogja össze. Egy-egy csapatot az account igazgató vezet, aki az adott ügyféllel való kapcsolattartásért felel vezetői szinten (munkája az ügyféllel való munka során keletkező profit biztosítása és a hozzá tartozó account csapat munkájának vezetése, koordinálása, ellenőrzése). Az account csapat (aszisztens, junior, executive, senior) felel az adott ügyféllel való kapcsolattartásért, a munkafolyamat levezényléséért, és a kreatívok (art director, szövegíró, produkciós) munkájának összehangolásáért.

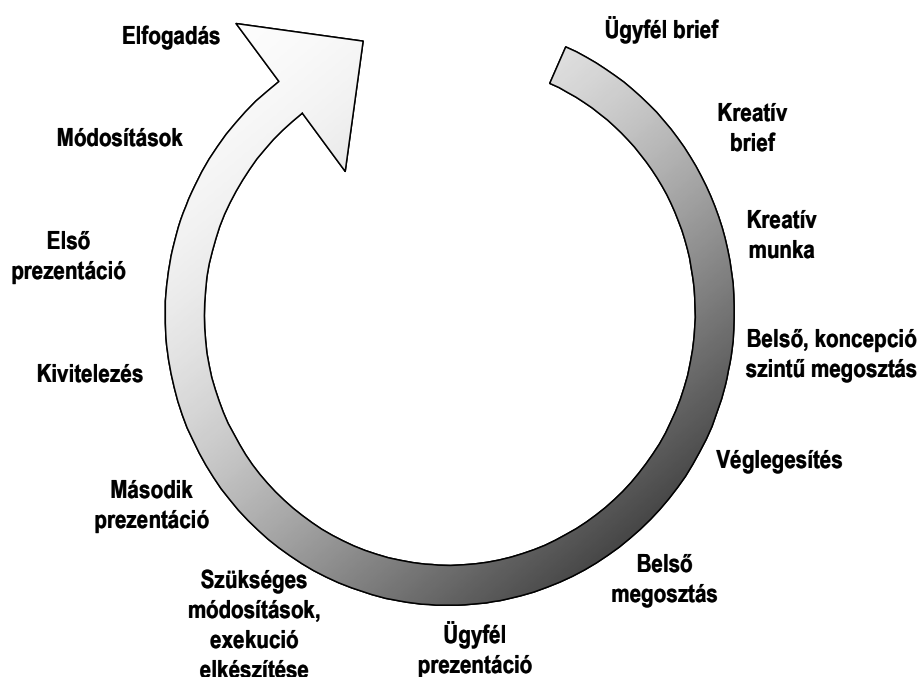
A kreatív igazgató alá tartozik a kreatív csapat, ahol több eltérő munkakör van⁵⁴. A produkciós részleg a fotózásokat, a filmforgatásokat és a nyomdai munkákat készíti elő és koordinálja. Az eltérő munkakörökben dolgozó munkatársakat fogja össze a kreatív csoportvezető, aki adott ügyfelek kreatívjainak munkáját vezeti, koordinálja, ellenőrzi. Az art director adott ügyfél részére elkészítendő kreatív munka vizuális részéért, míg a szövegíró ugyanazon munka szöveges részéért felel. A továbbiakban a „kreatív munkatársak, szakemberek” kifejezés alatt a kreatív csoportvezető alá tartozó art director-okat és szövegírókat értem.

⁵⁴ A kreatív igazgató hatékony vezetési stílusának megértésére érdemes elolvasni Marsteller: Creative management című könyvét (1992).

4.3 Az önmegvalósítás lehetőségei és gátló tényezői a kreatívok munkájában

A továbbiakban a kreatív szakemberek munkáját ismertetem, hangsúlyozva azokat a tényezőket, amelyek az önmegvalósítást támogatják, illetve gátolják.

Az alábbi ábra a reklám készítésének központi munkafolyamatát mutatja be, amely az ügyfél, az account és a kreatív csapat között folyik, és melynek eredményeképpen egy koncepcióból (amely származhat az ügyféltől vagy akár az ügynökségtől) megszületik a reklámanyag.



6. ábra: A reklámkészítés központi munkafolyamata

Az ügyfél brief az ügyfél által készített írásos dokumentum a reklámügynökség számára, amelyben megbízást ad egy adott feladat végrehajtásával, illetve tartalmazza a feladatra vonatkozó iránymutatásokat, információkat. Jellemzően az account kapja kézhez az ügyfél brief-et. A kreatív brief-et az account készíti el a kreatívok számára, és az ügyfél brief alapjait tartalmazza összefoglalva, illetve kiegészítve néhány saját gondolatébresztő, irányadó elemmel. Ez alapján dolgozza ki a kreatív csapat először a kreatív koncepciót, majd, ha azt az account és a kreatív vezetők is elfogadják, a koncepció további fejlesztése, részletezése következik. Ezt az anyagot egy prezentáció keretében megvitatják az ügyféllel, ahol a reklámügynökség részéről az account mindig jelen van, a kreatív vezető viszont csak ritkán, nagyobb horderejű munkák esetén. A prezentáción megbeszéltek alapján elkészítik a

kreatívok a szükséges módosításokat, majd az ügyféllel történő, többszöri (prezentációs) egyeztetést követően az ügyfél elfogadja a már legyártott (kivitelezett) anyagot – ez jelenti a kreatív munkafolyamat végét (az account utolsó feladata az anyagok különböző médiába történő leadása).

4.3.1 Személyes, az önmegvalósítást elősegítő- és gátló tényezők

A korábbi fejezetekben négy, az egyénből fakadó tényezőt határoztam meg, amelyek az egyéni önmegvalósítást nehezítik, megakadályozzák. E tényezők munkaköről függetlenül akadályozzák az önmegvalósítást, így feltételezhetően egy kreatív szakember önmegvalósítási törekvéseit is gátolják. Mit jelenthetnek azonban konkrétan ezek a tényezők egy kreatív munkatárs esetében?

- *Egyén motivációs struktúrája.* Amennyiben egy kreatív munkatárs figyelmének középpontjában adott szükségletek hiányának kielégítése áll, azaz hiánymotivált az észlelése, a következő kérdések foglalkoztathatják például: „Megkapom-e az év végi bonuszt”?; „Mit fog szólni a főnök, ha ma korábban elmegyek?”; „Miért nem ért meg engem ez az account?” stb. Sőt, valószínűsíthető, hogy kreatív munkájában meg is jelennek (nem valószínű, hogy tudatosan) a kielégületlen szükségletei.
- *Egyén személyisége, illetve éretlensége.* Véleményem szerint, ha egy kreatív munkatárs ún. éretlen személyiség/nem autotelikus munkás, nem igazán dolgozik a személyiségének megfelelő szakmában, illetve munkakörben. Ha ugyanis egy kreatív munkatárs képességei hiányában nem tudja önmagát kifejezni munkájában, nem szerencsés választás a kreatív munkakör. Ugyanígy, ha nem hajlandó képességeit arra fordítani, hogy „megváltoztathatatlanak gondolt korlátaiból” kitörjön, akkor a reklámszakma nem biztosítja számára a megfelelő kereteket. Hiszen ennek a szakmának alapja az emberekre történő hatásgyakorlás, annak elérése, hogy a fogyasztók kitörjenek a „megváltoztathatatlanak gondolt korlátaikból”. Más szóval, ha egy kreatív éretlen, nem lehet kongruens a munkájában.
- *Egyéni jövőkép hiánya.* Amennyiben egy reklámügynökségi kreatív nem rendelkezik egyéni jövőképpel, a benne létrejövő kreatív feszültséget nem tudja becsatornázni munkájába, hiszen nem tudja, mit szeretne egy-egy alkotással elérni: az ügyfél vagy a főnöke elégedettségét, vagy épp a termék/szolgáltatás iránti kereslet növelését? Ha nincs tisztában a saját jelen helyzetével és jövőképevel, a kreatív feszültség inkább a saját

helyzetének tisztázatlanságának feszültségévé válhat, amely jelentősen gátolhatja munkájának elvégzésében, illetve munkájában való kiteljesedésében.

- *Meghatározott magatartás, illetve a tanulás hiánya.* Egy kreatív, munkája során több belső és külső ügyféllel dolgozik együtt: másik kreatívval, accounttal és alkalom adtán az ügyféllel is. Ahhoz, hogy ezekkel a munkatársakkal az együttműködés sikeres lehessen, nem követheti a korábban megfogalmazásra kerülő M I. magatartási mintákat, még ha tart is attól, hogy megbántják, kockázatot vállal vagy épp inkompetensnek tűnik egy-egy döntésével. Szükséges, hogy a csapatmunka értékeit szem előtt tartva, alkalmanként kiengedje a helyzetek ellenőrzése feletti igényét, és vállalja a kéthurkos tanulás folyamatát, illetve az azzal járó örömteli és fájdalmas pillanatokot.

4.3.2 A kreatív munkából adódó, önmegvalósítást elősegítő és gátló tényezők

A munkából fakadó, önmegvalósítást gátló tényezők a kreatív munkájában, véleményem szerint elsősorban a reklám tárgyra hívják fel a figyelmet. Ugyanis, ha a kreatív értékeivel, hiedelmeivel szöges ellentétben állnak a reklámozandó termék/szolgáltatás értékei (tipikus példa a társadalmilag elítélt dohányáru), a kreatív szakember nem tud elkötelezetten, felelősséget vállalva fog dolgozni, még akkor is, ha egyébként munkáját szereti. Egy koncepció kidolgozásához szükséges brainstorming alkalmával például egy adott termékben/szolgáltatásban nem bízó (hívó) kreatív valószínűleg korlátozott ötletekkel tudja csak elősegíteni a munkát. Hiszen az elkötelezettség és a felelősségvállalás hiánya az egyént távol tartja az adott tárgytól. Sőt, ebben az esetben a munka tárgyától, így a munkától is egyfajta elidegenedettséget élhet meg a kreatív munkatárs, hiszen nem köti őt semmiféle szeretet-élmény a munkájához.

Ahogy a fenti leírásból látható, a kreatív munkafolyamat csapatmunka, ahol nemcsak az art director dolgozik együtt a szövegíróval, hanem az account, illetve az account-on keresztül az ügyfél is jelentősen befolyásolja a kreatív munkáját. Ez indokolja, hogy amikor azokat a tényezőket vizsgáljuk, amelyek a kreatív munkán keresztül vannak hatással az egyéni önmegvalósításra, a környezetből származó jellemzőket is figyelembe kell venni.

A kreatív által megélt bizalmatlanság, inkongruencia és empátia-hiány, származzon az a kreatív csapaton belülről, az accounttól vagy épp az ügyféltől, biztosan korlátozza a kreatívt abban, hogy munkájában képességeinek és hajlandóságának maximumán teljesítsen. A Flow-t

nem tudja elérni, ha olyan kérdések, gondolatok terelik el a munkáról a figyelmét például, hogy „Na, erre biztos nem fog bólintani az ügyfél” vagy „Hogy győzzem meg az account-ot, hogy én inkább hétvégén szeretnék dolgozni ezen a munkán, semmint most?”. Általánosságban elmondható, hogy ha a *kreatív és a munkatársai között nincs jó kapcsolat*, az erősen gátolja őt abban, hogy munkájában önmegvalósításra törekedhessen.

Sas (2004) is a csapatmunkában látja az egyik fő akadályát annak, hogy az egyén képességeit teljes mértékben ki tudja élni. A *csapatbeli csoportdinamikai folyamatok* ugyanis tudatosan vagy nem, de jellemzően a konformizmus felé, a szélsőségek elkerülése felé hajtja az egyének magatartását, így munkájukat is. Emellett szerinte az is fontos tényező, hogy az egyéni kezdeményezések mögötti energiákat könnyen elnyomják a csapatmunka során megélt negatív érzelmek, mint az irigység vagy a becsvágy.

Természetesen a *munkafolyamat hiányossága* is akadályozhatja a kreatív munkatársat az önmegvalósításban. Ilyen például, ha az ügyfél/ kreatív brief vagy túl általános információkat, vagy éppen túlságosan konkrét elképzeléseket tartalmaz az elkészítendő anyagokkal kapcsolatban. Ugyancsak korlátozhatják a kreatívot a munkafolyamat egyes egyeztetései során érkező észrevételek, módosítási kérelmek – érkezzenek azok a kreatív csapaton belülről, az account-tól vagy az ügyféltől. Sas (2004) ezzel kapcsolatban nevezi meg a teszteléseket, mint akadályozó tényezőket: a teszteléseken (pl. kérdőív, fókuszcsoport) általában megbuknak azok az alkotások, amelyek a meghökkentés erejével hatnak (hatnának) a célcsoportra – véleménye szerint az empatikus alkotók pedig erre zsigerből éreznek rá. A kreatív szakember önmegvalósítása ellen hat természetesen, ha nem „saját tempójában” alkothat, azaz a határidő szorosabb, mint ami számára kedvező lenne. Sőt, a szűk időkereten túl, a szűk költségkeret (kreatív vagy produkciós költségvetés) is korlátot szabhat a kreatív munkatársnak abban, hogy képességeinek maximumát használhassa munkája során.

4.3.3 A reklámügynökségből, mint szervezetből adódó, önmegvalósítást elősegítő és gátló tényezők

A reklámügynökség felépítéséről már korábban volt szó, de a kreatívok önmegvalósítási törekvéseit nemcsak a struktúra, hanem a szervezetben működő egyéb rendszerek és folyamatok, illetve az azok mögött rejlő, az azokat meghatározó értékek, hiedelmek, előfeltevések, összességében a szervezeti kultúra is befolyásolja.

A kreatív szakemberek önmegvalósítása ellen ható legszembetűnőbb szervezeti jellemzők, ha *nincsenek biztosítva azok a munkafeltételek*, amelyek között a kreatív munkatárs kiteljesedhet. Ilyen például az IT háttér, a HR rendszerek közül a rugalmas munkaidő, a képzés-fejlesztési, az ösztönzési rendszer, illetve a csapatszintű megbeszélések.

A *vezetés részéről*, úgy tűnik, a kreatívok sok szempontból kitüntetett figyelmet kapnak. Ennek oka, hogy egy reklámügynökség teljesítménye a szokásos pénzügyi mutatókon túl, a kreatív anyagokon keresztül méretődik meg (erről bővebben a következő pontban írok). Így például a vezetés sok területen nem követeli a kreatívok részéről a konformizmust, legyen szó külsőségekről (pl. öltözködés, ápoltság), viselkedésről (pl. délutáni szieszta, megbeszéléseken asztalon vagy asztalra feltett lábakkal ülés, trágárabb beszéd) vagy szabadabb munkaidőről. Az engedékenyebb vezetési stílus mögött azonban nem biztos, hogy az irántuk mutatott empátia, bizalom (mint önmegvalósítást támogató környezeti jellemző) húzódik meg. Lehet, hogy csak az „ők így szokták” gondolata húzódik meg, de *valódi megértés nincs feléjük*.

4.3.4 A kontextusból adódó, önmegvalósítást elősegítő és gátló tényezők

A címben leírt kontextus egyrészt a reklámszakmát jelenti, másrészt azt a gazdasági, politikai, kulturális és társadalmi környezetet, amelyben a reklámügynökség működik, illetve a kreatív munkatárs dolgozik.

A reklámhoz „mindenki ért”, hiszen mindenki meg tudja mondani, hogy jó-e a reklám vagy sem. Igen, mert azt hiszik az emberek, hogy akkor jó egy reklám, ha tetszik. Ez természetesen nem így van, de jól jellemzi a kreatív szakemberek felelősségét a reklámszakmában. A kreatív anyagok alapján ítélkezik mindenki: a célközönség (és a nem megcélzott közönség), az ügyfél, sőt, maga a reklámszakma is. *A szakma ugyanis elsősorban a kreatív anyagok alapján*

mérettetik meg, amelyet az évente kiosztott kreatív díjak (Kreatív Reklámverseny, Arany Penge, Golden Drum) is alátámasztanak.

A szakma önszabályozó tevékenységének eredményei, a *jogi és erkölcsi normák, etikai kódexek* ugyancsak hatással vannak a kreatív szakemberek önmegvalósítási törekvéseire.

Sas (2004) említi meg a *tendereztetést* mint ugyancsak a szakmához kapcsolódó, akadályozó tényezőt: a versenyeztetés eredménye ugyanis egy kontraszelekciós döntés, amely igencsak ellene van a kreatívok autonómiájának. Ez a következőkre vezethető vissza: a zsűri az átlagos pályázati anyagok elfogadása felé húz; a pályázat formai követelményinek való megfelelés erős keretet szab a pályaműveknek; végül az a törekvés, hogy a pályázó nem az alkotás kiválóságát tűzi ki célul, hanem a pályázat megnyerését.

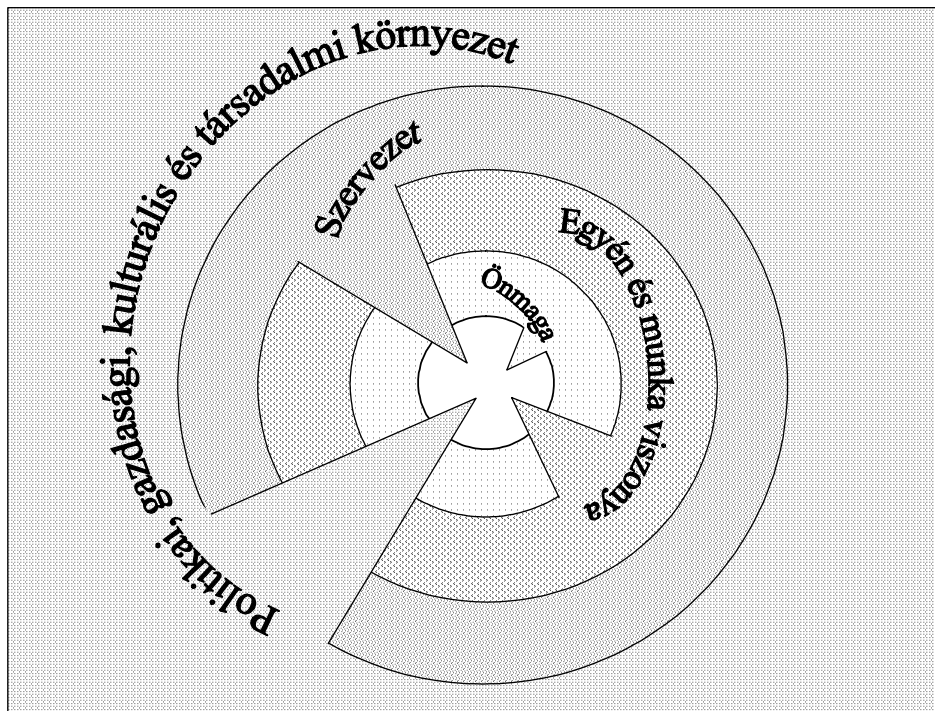
Fontos gátló tényezők eredhetnek a gazdasági, politikai, kulturális és társadalmi környezetből is:

- politikai berendezkedés (ld. hazánk a rendszerváltás előtt és után);
- a politikai és egyéb lobby tevékenységek (ld. dohányárak ATL-reklámozásának tilalma);
- a gazdasági helyzet, életszínvonal (ld. az árérzékenység vs. márkareklámozás gondolata korábban);
- a társadalmilag elfogadott értékek és azok változásai (divathullámok).

4.4 Összefoglalás

Az egyéni önmegvalósításra ható elemeket a dolgozat folyamán csoportosítottam: elsőként az egyént és a környezetét választottam ketté, majd a szervezetet figyelembe véve, kialakítottam egy harmadik csoportot is, amely az egyén és a munka viszonyát jellemzi. Ez utóbbi fejezetben, amely a korábbiakhoz képest egy lépéssel közelebb jár a gyakorlathoz, az eddigi rendszerezésemet nem tudtam következetesen tartani, mivel nehéz volt elválasztani a fenti három kategóriát. Ezen túl, egy újabb befolyásoló tényező-csoportot is meghatároztam: a szervezeten túli, tágabb környezet.

Az alábbiakban egy ábrával összegzem a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást, illetve az arra ható tényezőket, a reklámügynökségi kreatív példáját alapul véve.



7. ábra: Az egyéni önmegvalósításra ható tényezők összegzése (saját elgondolás)

Az önmegvalósítás egy folyamat, amely során az egyén az ideál-én elérésére törekszik, egy jobb minőségű élet érdekében. Az egyén munkahelyi önmegvalósítási törekvése az egyén munkájában meg is jelenik (pl. minőségében).

Az önmegvalósítás útján haladva az egyén egyre inkább egy tiszta, átlátszó kristálygömbre hasonlít (a középső kör). Az út azonban nem tökéletes, és van, ami csiszolja a gömböt, de van, ami megkarcolja, letör belőle egy-egy darabot, vagy épp beszennyezi, és így az úton csak nehezen gurul, inkább bukdácsol. A dolgozat a „gömböt szennyező tényezőket” vizsgálta meg (az egyén maga, az egyén és a munka viszonya, a szervezeti jellemzők, illetve a politikai, gazdasági, kulturális és társadalmi környezet) elsősorban elméleti szempontból⁵⁵.

⁵⁵ Nem vitás, hogy más hatások is léteznek az önmegvalósítás folyamatában, nemcsak a környezet hatása az egyénre (egyéni hatása a környezetre, illetve a környezet alrendszerének egymásra történő hatása), de ezek a dolgozat központi kérdésén kívül esnek, így nem térek ki rájuk.

5. Kutatási keretek a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás megértésére

Ebben a fejezetben, az előzőekben bemutatott, szervezeti keretek között történő önmegvalósítás megértésére irányuló kutatás részleteit mutatom be. A gondolatmenetem Maxwell interaktív modelljén (1996) alapul. Az interaktivitás arra utal, hogy a kutatási terv egyes elemei (kutatási cél, elméleti háttér, kutatási kérdés, kutatási módszertan és érvényesség) nem lineárisan követik egymást, hanem integratív egészet alkotnak azáltal, hogy egy-egy elem több másikhoz kapcsolódik egyidejűleg.

Mielőtt a végső kutatási módszertant bemutatom, szeretném jelezni, hogy a disszertáció-tervezet megvédése előtt egy próbakutatást végeztem. Egy nemzetközi reklámügynökség három kreatív munkatársát (a kreatív igazgatót, egy szövegíró és egy art direktort) kérdeztem meg. Ennek célja a „tét nélküli kutatás” volt, azaz kipróbáljam a kutatási tervben meghatározott módszertani elemeket: (1) kutatási kérdések; (2) mintaválasztás; (3) adatgyűjtési módszerek (félíg strukturált interjúvázat); (4) adatelemzési módszerek; (5) érvényességi kritériumok; (6) kutatói magatartás. A próba-kutatás végére megfogalmazott változtatásokat és tanulságokat a most bemutatásra kerülő végső kutatási módszertan kialakítása során, illetve a kutatási eredmények esetében figyelembe vettem⁵⁶.

Elsőként a *kutatás fő céljait* fogalmazom meg, amelyek meghatározzák a kutatás aktualitását: mi indokolja e kutatást? A *kutatás elméleti háttérét* az előző három fejezet jelenti. A célok és az elméleti háttér alapján megfogalmazom *kutatási kérdésemet*. A tág kutatási kérdés, amely a figyelmemet elsősorban irányítja, lebontásra kerül, de elsősorban a kutatói előfeltevések megnevezése céljával. Nehezen formázhatók meg az (interjú)kérdések, amelyek segítségével megfoghatóvá válik az önmegvalósítás jelensége, illetve annak lehetőségei és korlátai, a reklámügynökségi kreatív szakemberek esetében a pontos kutatási terep ismerete nélkül. A *módszertan* bemutatása során kitérek a kvalitatív/interpretatív esettanulmány módszer sajátosságaira, illetve annak megalkotásához szükséges részletekre: mintaválasztásra, adatgyűjtési módszerekre, az adatelemzés sajátosságaira, illetve a kutatói szerepre. Az *érvényesség* címszó alatt azokra a kutatási pontokra hívom fel a figyelmet, amelyeket az

⁵⁶ A változtatások és a tanulságok ennél részletesebb kifejtésére a disszertáció terjedelmi követelményeinek betartása miatt nem vállalkozom.

érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság elérése érdekében végzek el a kutatás közben. Végül, a kutatást terepét mutatom be, azt a szervezetet – reklámügynökséget –, ahol a kutatást végeztem, illetve a kutatás időbeli folyamatát.

5.1 Kutatási célok

A kutatási célok a kutatás relevanciáját határozzák meg, és magukba foglalják a kutatás mögött meghúzódó motivációkat, vágyakat. Vezérfonalként irányítják az elméleti háttér gondolatait és a kutatási kérdés megfogalmazását. A kapott eredmények fontosságára hívják fel a figyelmet, mind elméleti, mind gyakorlati szempontból (Maxwell, 1996).

A kutatás mögött meghúzódó *személyes cél* a kutatás témája és módszertana melletti elköteleződés és a kutatás iránti elköteleződést jelenti (Maxwell, 1996). Ennek tudatosítása azért fontos, mert az elkötelezettségből adódó kognitív és érzelmi töltet mindenképpen megjelenik az elméleti háttér kidolgozása (szakirodalom feldolgozása) és a kutatás megtervezése és végigvitele során is.

A *gyakorlati cél* valaminek az elérésére vonatkozik, míg a *kutatási cél* az adott jelenség megértésére irányítja a figyelmet (Maxwell, 1996). Ezek alapján a következő célokat fogalmaztam meg a kutatásomra vonatkozóan:

- *Gyakorlati cél: hasznosítható tudást létrehozni (mind egyetemi, mind gyakorlati szakemberek számára) azáltal, hogy megfogalmazom az önmegvalósítás munkahelyi megélésének lehetőségeit és akadályait;*
- *Kutatási cél: megérteni, melyek az önmegvalósítás megélésének lehetőségei és akadályai egy reklámügynökség kreatív munkatársai számára; illetve a reklámügynökségi kreatívok által meghatározott, egyéni önmegvalósítást támogató és gátló tényezők részleges általánosítása⁵⁷ más kontextusra;*
- *Személyes cél: megérteni saját és ismerőseim helyzetét a munkahelyen; doktori címet megszerezni, úgy, hogy a számomra jelenleg legérdekesebb témával foglalkozom.*

⁵⁷ Erről részletesebben az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság címszó alatt írok.

5.2 Kutatási kérdés

A kutatási kérdés a kutatási terv központi eleme, ez köti össze a kutatási terv másik négy elemét. Egyfelől meghatározza a kutatás tartalmát, témáját, ugyanakkor a kutatás módszertanát is jelentősen befolyásolja. A kutatási kérdés arra irányul, ami a kutató számára megértésre vár, amit a kutató *nem* tud az adott témával kapcsolatban, illetve, arra, amit a kutató el akar érni a kutatása segítségével (Maxwell, 1996).

A tágra megfogalmazott kutatási kérdés így hangzik: *„Hogyan élik meg az önmegvalósítás lehetőségeit és korlátait egy reklámügynökség kreatív munkatársai, a XXI. század elején, Magyarországon, és miért?”*

Az elméleti háttérként bemutatott korábbi fejezetek ugyanakkor természetesen befolyásolják a kutatásomat, a saját kutatói előfeltevéseimet, észlelésemet. Annak érdekében, hogy ezeket én magam is, mint kutató tisztán lássam, tudatosan el akarjam, vagy éppen ne akarjam elkerülni, a fő kutatási kérdést ezúton lebontom alkérdésekre.

1. Milyen személyes tényezőknek köszönhetően – és miért – juthat el egy kreatív szakember oda, hogy munkája hivatássá váljon, illetve, hogy munkája önmegvalósítási lehetőséget biztosítson?

Ez a kutatási alkérdés az egyénhez köthető önmegvalósítást támogató és gátló tényezőkhez kötődik. A hivatás – számomra – mást jelent, mint a foglalkozás: a hivatás egy olyan foglalkozás, amely teljes mértékben illeszkedik az egyén jövőképebe, és ezért elkötelezett a hivatáshoz kötődő munka teljesítése iránt.

2. Hogyan hat az egyén munkához való viszonya és a munkakör jellemzői a kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?

A kérdés arra vonatkozik, hogy az egyén és munkájának (munkaköri jellemzőinek) viszonya miként hat az önmegvalósítás lehetőségére? A kérdésre adott válaszok közül fény fog derülni arra, hogy egy kreatív szakember számára melyek a jelentős jellemzők, és azok milyen hatással vannak a munkájára, illetve az önmegvalósítás-élményének elérésére.

3. Hogyan hatnak a szervezeti jellemzők és szereplők egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?

Ez a kutatási alkérdés az egyéni önmegvalósításra ható szervezeti jellemzőket veszi górcső alá: melyek egy kreatív szakember önmegvalósítás-élményére ható fontos jellemzők? A jellemzők vonatkozhatnak struktúrára, egyes rendszerekre, folyamatokra, de a kreatív munkatárs számára fontos szereplők (pl. formális és informális vezető), illetve magatartások is megnevezésre kerülhetnek.

4. Hogyan hatnak egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére szakmájának jellemzői?

Ebben a kérdéscsoportban azokra a jellemzőkre, és azok hatásaira vagyok kíváncsi, amelyek a kreatív szakember tágabb környezetéből erednek és az önmegvalósítás-élményére hatnak. Azontúl, hogy ezen tényezőknek az önmegvalósításra való hatásai körvonalazódnak, az is érdekes számomra, hogy megfogalmazza-e munkájának társadalmi felelősségét? Végül a kreatív szakmáról és szakemberekről keringő mítoszokra is fény derülhet, beleértve, hogy a szakma maga nyújt-e lehetőséget az önmegvalósítás-élményére?

5.3 Kutatási módszertan

A kutatási módszertan szoros kapcsolatban áll a kutatási célokkal, kérdéssel és természetesen az érvényességgel (Maxwell, 1996). Az imént bemutatott fő kutatási kérdés megfogalmazása („Hogyan élük meg...?”) egy interpretatív alapállású kvalitatív kutatást⁵⁸ jelez előre.

A kvalitatív kutatás lehetővé teszi ugyanis, hogy egyrészt egy eseményről vagy tevékenységről alapos megértést nyerjünk. Másrészt azt is megengedi, hogy információt nyerjünk ezen esemény vagy tevékenység kontextusának az eseményre vagy tevékenységre történő hatásáról (pl. Creswell, 1998:16-18). A megértésekre és hatásokra nyílt és induktív logikával juthatunk (Maxwell, 1996, Easterby-Smith et al. 1991). A kvalitatív kutatásra továbbá jellemző, hogy a kutatás folyamatában változhatnak a felhasznált elméletek,

⁵⁸ A kvalitatív kutatás, illetve az interpretatív alapállás alapos megértését segítik elő a doktori program korábbi hallgatóinak – sikeresen megvédett – dolgozatai: Bokor, 1999; Gelei, 2002; Topcu, 2005. A kvalitatív kutatás hazai helyzetéről ld.: Radácsi, 2003.

Ezúton szeretném megköszönni Bokor Attilának és Radácsi Lászlónak a Kvalitatív kutatási módszertan kurzus tanulságait és élményeit, amely elkötelezett a kutatási módszertan mellett.

fogalmak, sőt, akár a kutatási kérdés is⁵⁹, illetve, hogy az adatgyűjtés és adatelemzés fázisai egymásba olvadnak.

Az interpretatív kutatási filozófiát és metodológiát a *kvalitatív kutatási irányzat* részének tekinthetjük (Denzin és Lincoln, 1994). Az interpretatív felfogás szerint (Burrell és Morgan, 1979, Kindler, 1989, Kovács, 1989, Gioia és Pitre, 1990, Hassard, 1991, Blaikie, 1995, Kieser, 1995, Alvesson–Willmott, 1996, Gelei, 2002) a világ szubjektív, mivel társas konstrukció eredménye, azaz a valóság személyközi folyamatok, például kommunikáció során jön létre, marad fenn és változik. Ennek megfelelően a kutató a helyi jelentések és jelenségek megértésére törekszik, tudatosan kezelve azt, hogy ő maga is a helyi megfigyelt valóság része. Ennek megvalósításához az interpretatív alapállású kutatók kis mintának mélyelemzését végzik, többfajta módszertannal – szemben a kvantitatív kutatásból ismert nagy mintájú hipotézis-teszteléssel.

Jelen kutatás sem az előre meghatározott hipotézisek tesztelését tartja szem előtt, így a kutatási terv megalkotása során nem célok kutatási hipotézisek megfogalmazása. Ezzel szemben arra törekszem, hogy minél jobban válasszam meg a módszertant (adatgyűjtési és adatelemzési módszerek, érvényességi kritériumok), hogy a kutatási kérdésekre minél alaposabb választ tudjak adni.

5.3.1 Az esettanulmány módszertan

A kutatási céloknak és a kutatási kérdéseknek megfelelően kutatásom elsősorban kvalitatív interjúkra alapozott, esettanulmányos módszertanra épül.

Az esettanulmány egy vagy több esetet feltáró kutatás, amely időben elhúzódó, több információforrásból történő, mélyebb adatgyűjtést jelent (Creswell, 1998). Kedvelt kvalitatív módszertan, amelyet eltérő céllal lehet alkalmazni: elméletépítésre vagy a helyi kontextus mélyebb megértésére (Bryman, 1992, Yin, 1994, Eisenhardt, 1989; In: Gelei, 2002; Marshall-Rossman, 1989). Ez annak köszönhető, hogy az esettanulmány adott események összekötésére ad lehetőséget, mivel figyelembe veszi az esetek közötti, illetve az eset és

⁵⁹ A kutatási alkérdések a kutatás során pontosításra (szűkítésre) kerültek, az eredeti kérdések ugyanis túl általánosak, így az interjúk és az elemzés során nehezen megragadhatók voltak (eltérést vö.: saját disszertáció tervezet).

annak kontextusa közötti interakciókat (Maaloe, 2003). Ezen túlmutat Stake felfogása, aki szerint az esettanulmány célja egy adott eset minél alaposabb megértése, így a kutató vezető kérdése az, hogy „Mit tanulhatunk egyetlen esetből?” (Stake, 1994, In: Denzin és Lincoln 1994:236).

Az eset Stake értelmezésében „egy határokkal rendelkező rendszer”, amely egyedi, illetve időben és térben pontosan behatárolható (Creswell, 1998). Az esetválasztás jelzi azt, hogy a kutató mit tart érdekesnek, illetve, hogy elképzelése szerint hogyan (milyen eseten keresztül) válaszolható meg kutatási kérdése. Bryman (1992) és Creswell (1998) számára az eset ennél tágabb jelentéstartalmú, így lehetővé téve a holisztikus megközelítést. Az eset ugyanis a vizsgálati egység, amely lehet egy helyszín, egy program, adott magatartás, cselekmény vagy meghatározott egyének – sőt ezek az egységek, miután nehezen választhatóak el egymástól, egyszerre is vizsgálhatóak. Yin beágyazott (*embedded*) esettanulmánynak nevezi azt a kutatási módszertant, amely ezeket az egységeket együttesen kezeli (1994).

5.3.2 A kutatói szerep

Azért fontos néhány szót szólni a kutatás alatt megjelenő kutatói szerepről, mert a kvalitatív, illetve az interpretatív felfogás szerint a kutató mindig meghatározó befolyással van mind a kutatás folyamatára, mind annak eredményére. Mivel ez a befolyás nem kiszűrhető, a kutatónak folyamatosan szem előtt kell tartania a kérdést: „Miként befolyásolom én a folyamatot és az eredményeket?” (Maxwell, 1996). Maaloe is erre hívja fel a figyelmet (2004): a kutatónak nemcsak keresni kell a tényeket, hanem figyelemmel lenni arra is, hogy mikor, hol és hogyan hozza azokat létre. Az önreflexió eredményeképpen nyert „adatokat” fontos, hogy becsatornázza, mind a kutatás folyamatába, mind az eredményekbe. Ezzel a magatartással a kutatás érvényességét is növelni tudja.

A kutatás alatt nyert információk megbízhatósága és érvényessége szempontjából az is fontos, hogy a kutató és a kutatás alanyai között bizalom jöjjön létre. Ez a kutató nyílt és őszinte magatartására (pl. kommunikáció) hívja fel a figyelmet, mind a kutatás folyamata, mind az eredmények értelmezése során. Természetesen az is fontos, hogy a kutató ne túlozza el a bizalom érdekében tett „gesztusokat”, hiszen az ugyancsak a bizalmatlanság érzését indíthatja el a másik fél részéről. Ehhez kapcsolódóan, szerintem nagyon fontos kompetencia egy kvalitatív kutató esetében az empátia és az önbizalom.

A bizalom megteremtéséhez, növeléséhez az alábbi módszerekkel járultam hozzá:

- Kutatói szerep és célok tisztázása a kutatási terepre „beengedő” személlyel és a kutatás alanyaival;
- A disszertáció-tervezet átadása elolvasásra, elsősorban a kapcsolattartó számára;
- Titoktartási ígéret (ügyekre és folyó projektekre vonatkozóan);
- A kutatási alanyok adatainak bizalmas kezelése;
- A kutatás eredményeinek megosztása a kapcsolattartóval és a kutatás alanyaival.

5.3.3 Mintaválasztás és a vizsgálati egység megjelölése

A kvalitatív kutatás mintaválasztási eljárása tervszerű (Maxwell,1996), más néven kritérium-alapú (LeCompte – Preissle, 1993) amely arra utal, hogy a kvantitatív kutatástól eltérően olyan mintát (esetet) keres a kutató, melynek segítségével fontos információhoz juthat kérdésével kapcsolatosan. Ez az elméleti indíttatás olyan kutatási alanyok megjelölését jelenti, akik – a kutató előfeltevése alapján – a fontos információ birtokában vannak. A következők alapján jellemezhető a kvalitatív mintavétel, amelyeket alkalmaztam is kutatásom során (Miles és Huberman, 1994; Bokor, 1999; Gelei, 2002) :

- kis minta és kontextusba való beágyazottság (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával);
- szándékosan, célirányosan megválasztott minta (szemben a véletlen mintavétellel);
- elméletileg orientált minta (szemben a reprezentativitással);
- folyamatosan, lépésről lépésre kialakuló minta (szemben az előre definiált mintával).

Miles-Huberman ennél részletesebben fejti ki azokat a mintavétel típusokat, amelyek közül, stratégiája fényében választhat a kutató. Ezeket mutatja be az alábbi táblázat:

Mintavétel típusa	Lényege
Maximális különbözőség	Az átlagostól különböző esetek keresése a közös mintázatok kiszűrésére
Homogenitás	Fókuszálásra, egyszerűsítésre használható
Kritikus eset	Logikai általánosítást, más esetre való alkalmazást tesz lehetővé
Elméleti alapú	Egy elméleti konstrukció példáinak megkeresése, vizsgálata és finomítása
Megerősítő és cáfoló esetek	Kezdeti elemzés pontosítása, kivételek keresése
Hógolyó vagy lánc elvű	Információ-gazdag esetek keresése személyes ajánlásra alapozva
Extrém vagy deviáns esetek	A vizsgált jelenség nagyon szokatlan megjelenéséből való tanulás
Tipikus esetek	A normális, átlagos keresése és kiemelése
Intenzitás	Információ-gazdag esetek, amelyek intenzíven, de nem szélsőségesen jelenítik meg a vizsgált jelenséget
Politikai szempontból fontos esetek	A figyelem szándékolt felkeltésére vagy elterelésére
Véletlenszerű célirányos	Az érvényesség növelésére, ha a lehetséges célirányos minta is túl nagy
Rétegzett célirányos	Alcsoportok megjelenítése és összehasonlíthatósága érdekében
Kritérium	Minden olyan eset, amely bizonyos előfeltételeket kielégít; a minőség érdekében
Opportunista	Adódó lehetőségek, új irányok követése
Kombinált vagy kevert	Trianguláció, rugalmasság, különféle célok és többoldalú érdeklődés kielégítésére
Kényelmi	Idő, pénz és erőforrás takarékoskosság, de az érvényesség gyengülése

11. táblázat: Mintaválasztási stratégiák a kvalitatív kutatásban - a vastagon kiemelt típusok jelzik a saját kutatásban érvényesítésre kerülő mintaválasztásokat
(forrás: Miles és Huberman, 1994:28; Bokor, 1999, Gelei, 2002)

Az esettanulmány módszertan esetében az eset meghatározásával egyidejűleg a vizsgálati egység is megjelölésre kerül. Így most a fenti lehetőségek közül megnevezem, hogy a kutatás során mit tekintettem mintának, illetve vizsgálati egységnek.

A kutatás célja megismerni, hogy az önmegvalósítás segítő és gátló tényezőit miként élik meg a reklámügynökség kreatív szakemberei? A reklámügynökségi szakemberek, illetve munkájuk során feltételezhető önmegvalósítási törekvés korábban már bemutatásra került.

A vizsgálati egység tehát a kreatív szakemberek munkájában megjelenő önmegvalósítási törekvés – egy „törekvés” azonban nehezen megragadható, nehezen vizsgálható. Mivel azonban az önmegvalósítás jelensége egy-egy munkában, projektben jelenik meg, így az az adott munka, projekt is tekinthető vizsgálati egységnek. Ezt az is lehetővé teszi, hogy ezek a munkák természetességgel ágyazódnak be a szervezet mindennapjaiba, sőt a szervezetbeli tevékenységek (ld. korábban kifejtett reklámügynökségi munkafolyamat) jellemzően e munkák, projektek köré szerveződnek. Ennek következtében az adott munkák, projektek, illetve maga a kiválasztott szervezet is vizsgálati egységet jelent – így egy beágyazott esettanulmány elkészítésére törekedtem.

Mivel az önmegvalósítás jelensége nem egyértelmű, ezért fontos lesz a kutatási alanyokkal pontosítani ezt a fogalmat:

- Mit jelent számukra az önmegvalósítás? és/ vagy
- Mit tesznek/éreznek/gondolnak akkor, amikor önmegvalósításra törekednek?

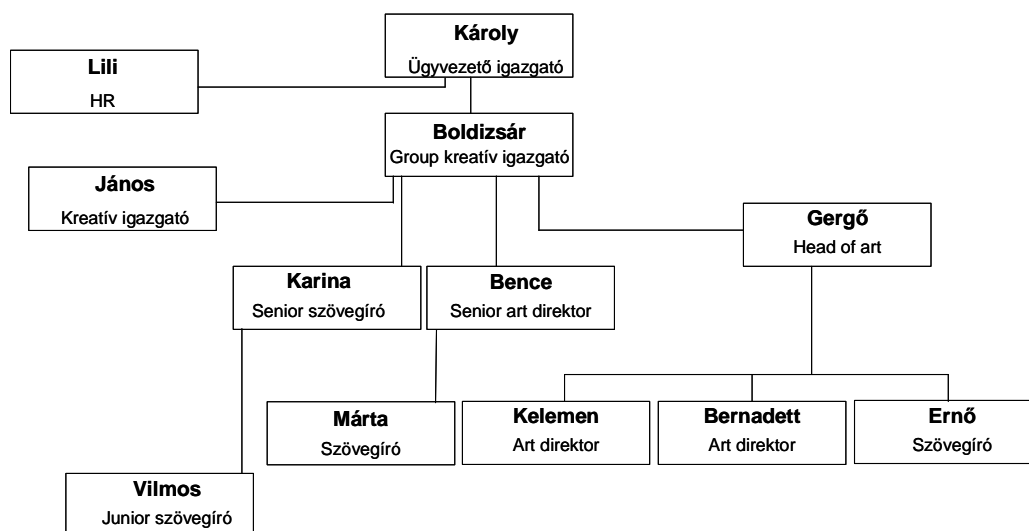
Mivel az önmegvalósítást elősegítő és gátló tényezők is a kutatási kérdés részét képezik, így az önmegvalósítás jelenségén belül azokat a kritikus eseteket érdekes megvizsgálni, amikor

- Önmegvalósításba fordul át a „hagyományos” tevékenység (támogató tényezők) illetve
- „Hagyományos tevékenységbe” fordul át az önmegvalósítás (gátló tényezők).

Végül, annak érdekében, hogy e fenti jelenségeket, kérdéseket meg tudjam vizsgálni, fontos, hogy a kutatásban

- több kutatási alany vegyen részt
- eltérő munkákon, projekteken dolgozzanak a megkérdezettek.

Ezeket alapul véve, a következő ábrán „mutatom be” kutatási alanyaimat. Ahogyan az részben látható, részben pedig az elemzésből lesz érthető, a fenti törekvéseket az által valósítottam meg, hogy a megkérdezettek (1) a szervezeti hierarchia eltérő szintjein dolgoznak; (2) változó munkakörben dolgoznak; (3) különböző ügyfelekkel vannak kapcsolatban; (4) több-kevesebb munkatapasztalattal rendelkeznek és (5) eltérő életszakaszban vannak.



8. ábra: Interjúalanyok munkaköre és a szervezeti hierarchiában betöltött pozíciója (2008. márc.-jún.)

A mintavételi eljárást részben irányítottam a kutatás során: arra kértem interjúalanyaimat a beszélgetés végén, hogy nevezzenek meg tőlük eltérő tapasztalatú és gondolkodású munkatársat, akiket szintén megkérdezhetnék az adott témában.

5.3.4 Adatgyűjtés és adatelemzés

Mivel a kutató a komplex jelenség (vizsgálati egység és annak kontextusa) megértésére törekszik, az adatgyűjtése során arra kell törekedjen, hogy a megértéshez megfelelő és elégséges információhoz jusson. Ne kevés adatból próbálja értelmezni a jelenséget, de ne is vesszen el túl sok információ között – ez utóbbi a kutatás idejét és költségeit is nagyon meg tudja növelni (Marshall-Rossman, 1989).

Ehhez elengedhetetlen, hogy a kutató a terepen (is) vizsgálódjon. Az adatokat, pedig ne csak a „fülén keresztül gyűjtse, hanem minden érzékszervén keresztül”, annak érdekében, hogy a megértése az apró, finom részletekre is kiterjedjen (Kalnins, 1986)⁶⁰.

A kvalitatív kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés folyamata nem válik el egymástól, hanem időben párhuzamosan történik. Ez az iteratív folyamat akkor ér véget, ha a kutató úgy gondolja, újabb adatok, információk már nem járulnak hozzá a jelenség jobb megértéséhez – ezt nevezik „elméleti telítettségnek” (Glaser – Strauss, 1967).

Az alábbi táblázat összefoglalja azokat a fő kérdéseket, amelyek elősegítik a kreatív szakemberek önmegvalósítását támogató és gátló tényezőinek mélyebb megértését. Ezek átgondolásával meghatározásra kerülhetnek az adatgyűjtési technikák.

⁶⁰ Ennek köszönhető, pl. az ergonómia kérdéskörének felismerése (ld. kutatás eredményei).

Mit szeretnék megtudni?	Miért fontos ennek ismerete?	Milyen típusú adat adja meg erre a választ?	Kitől juthatok ilyen információhoz?
Mit jelent az önmegvalósítás?	Minél mélyebben megérteni az ő felfogását a kutatás központi fogalmáról – és annak mélyebb jelentésrétegeiről	Interjú	Minden kutatási alany
Hogyan jelenik/ jelenhet meg az önmegvalósítás a kreatív szakemberek munkájában?	Az önmegvalósítás jelenségének „megfoghatóságát” segíti elő	Interjú Megfigyelés	Kreatív szakember Kreatív igazgató HR-es szakember Reklámügynökség vezetője
Ő maga törekszik-e önmegvalósításra munkája során? Hogyan?	Tisztázni a beszélgetés relevanciáját	Interjú Megfigyelés+interjú	Kreatív szakember
Mit csinál/gondol/érez, amikor önmegvalósításra törekszik?	Az önmegvalósítás megélésének megragadása	Megfigyelés+interjú	Kreatív szakember
Munkájára és/vagy önmegvalósítási törekvése ki/mi van hatással? Miért?	A kreatív szakember önmegvalósítási törekvéseire ható tényezők megfogalmazása	Interjú Megfigyelés+interjú	Kreatív szakember
Milyen az adott hatás? Miért?	Az adott hatótényezők irányultságának, súlyának meghatározása	Interjú	Kreatív szakember

12. táblázat: Adatgyűjtést és –elemzést támogató kérdések és válaszok
LeCompte – Preissle (1993) alapján, saját kutatásomra adaptálva

Látható, hogy a kutatásban az adatgyűjtés elsődleges eszköze a kvalitatív interjú (Kvale, 1996), de a megfigyelés, illetve az ahhoz kapcsolódó interjú és napló vezetése is hasznos adatgyűjtési eszköznek bizonyulhat.

A *kvalitatív interjú* segítségével feltárhatók azok a tényezők, amelyek az önmegvalósítási törekvésre hatást gyakorolnak. A *félig strukturált interjúk* teret engednek az interjúalany gondolatainak, explicit tudásának feltárására az adott témával kapcsolatosan, ugyanakkor, a kérdezés technikájával a tudásnak az implicit (érzelmei, motivációk, értelmezések) részére is fényt lehet deríteni, felszínre lehet azokat hozni. A félig strukturált interjúk esetében, ha az interjúk folyamatában újabb és újabb témák fogalmazódnak meg, amelyeket a kutató

fontosnak tart, lehetőség van a korábbi interjúalanyokhoz visszatérni és a hiányzó adatokat, információkat begyűjteni. Ez természetesen azt is megköveteli, hogy az addig megfogalmazott következtetéseket a kutató felülvizsgálja az új információk fényében (Carter, 1999)⁶¹.

Fontos megjegyezni, hogy egy interjú során a megkérdezett válaszaiban megjelenhet torzítás: akár szándékosan, vagy abban az esetben, ha a vallott elméleteire⁶² támaszkodik. Ez ismét felhívja a figyelmet a korábban említett bizalomra, amely megteremtésére és fenntartására a kutatónak tudatosan kell törekednie. Ezen túl „az egyenlőség és a szabad választás lehetőségének tudatos fenntartásával, a kutatás észlelt relevanciájának fokozásával, valamint az előfeltevéseket is magába foglaló nyílt dialógussal kerülheti el” (Gelei, 2002:154), csökkentheti a kutató az interjúalanyok torzításait.

Az interjúkból származó információk érvényességének és megbízhatóságának növelésére egyrészt több eltérő kutatási alanyt kérdeztem meg. Másrészt, az interjú során törekedtem a konkrét kérdések feltevésére, illetve a kapott válaszokhoz, azokat alátámasztó példákat is kérni (a titoktartás feltételeként a kutatási terepen azt kérték, hogy az interjúk során felmerülő példák a dolgozatba ne kerüljenek bele). Ezek segítségével az adott jelenségről pontosabb képet nyerhettem.

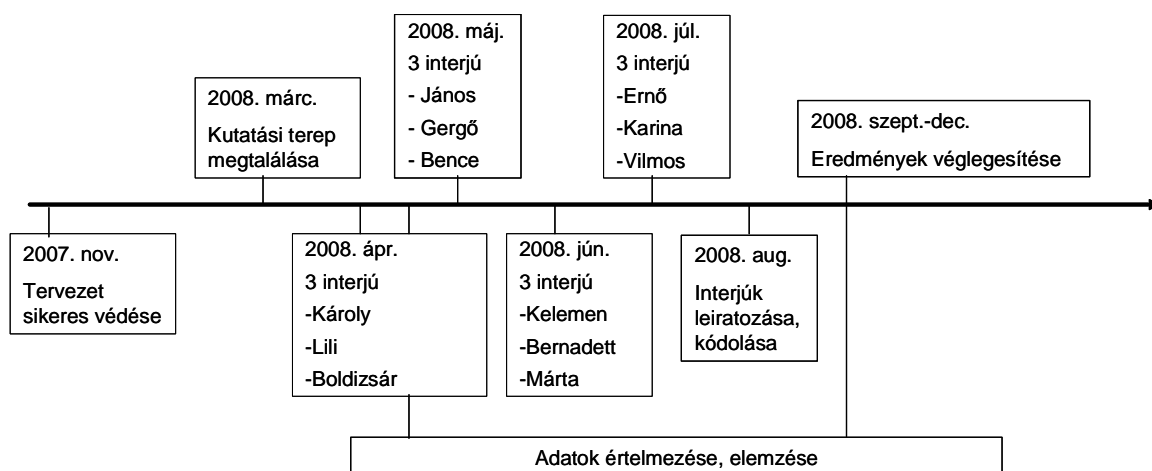
Bár a megfigyelés eszközével szerettem volna élni a kutatás során, a kutatási terepen erre nem adtak lehetőséget – ugyancsak a titoktartásra hivatkozva.

A kutatói napló nem került megnevezésre a fenti táblázatban, mégis fontos adatgyűjtési módszernek tartom, és alkalmaztam. A kutatói napló segítségével ugyanis saját élményeimet, illetve az élmények mögött meghúzódó érzelmeket, gondolatokat tudtam megfogalmazni. Ez lehetőséget adott arra, hogy kiszűrjem, illetve kutatási adatként tudjam kezelni azokat a – visszatérő – mintákat (előfeltevéseket, hiedelmeket, benyomásokat), amelyek a kutatás folyamatában szerepet játszanak, és tudatosítsam, milyen hatással vannak a kutatás eredményére.

⁶¹ A kutatás során alkalmazott félig strukturált interjú vázlatát ld. Mellékletben.

⁶² Lásd a korábban említett „az önmegvalósítás terhe” gondolatot, illetve a 10. táblázatban a kutatás ellen szóló érveket.

Amennyiben a kutató többször is visszatér a terepre a kutatás során, egyrészt fontos, hogy új információkat gyűjtsön, hiszen az időbeli változás is szerepet játszhat az eredményekre. Másrészt az is fontos, hogy az új információk fényében felülvizsgálja az addig kapott eredményeket (Carter, 1999). Ez azért különösen fontos, mert ahogyan az alábbi folyamatábrából is látszik, kutatásom több hónapot vett igénybe:



9. ábra: A kutatás időbeli menete

Az adatgyűjtés során nyert adatok első lépésben rögzítésre kerültek (diktafon). Fontos, hogy a rögzítés során – a következtetések minősége érdekében – ne vesszenek el az információk. Ennek mindkét módját (Gelei, 2002), szószertinti átiratot (verbatim transcript) és az intenzív jegyzetelést is alkalmaztam.

Az adatelemzés a begyűjtött adatok rendszerezését jelenti, minták, kategóriák és alapvető egységek szerint. Az interpretáció már a rendszerezés során megjelenik (hiszen annak alapja a kutató megértése az adott jelenségről), de fő hangsúlyt akkor kap, amikor a kutató jelentéssel és jelentőséggel ruházza fel az információkat, megmagyarázza a megjelenő mintákat, illetve az azok közötti kapcsolatokat.

Az interpretáció folyamatos és iteratív folyamat, és már az adatgyűjtés során megkezdődik (Carter, 1999). A kutatás során az első interpretációkat az interjúk során tettem meg, azáltal, hogy adott kérdést tettem fel. Ezt követően, az interjúk lezárásakor, az interjúk benyomásait az elméleti összefoglalóval együtt átgondolva, létrehoztam első elemzési kategóriáimat. E kategóriák jelentős része megmaradt, de néhány változás történt, méghozzá a kódolás folyamatakor. Végző interpretációimat a kutatási eredmények megfogalmazásakor határoztam meg.

A kódolás két típusát alkalmaztam. Az önmegvalósítás fogalmának megértés-orientált elemzésekor a kódokat kifejezések, mondatok adták, amelyek egyrészt a tágabb szöveggörnyezetből egyértelműen az önmegvalósításra utáltak, másrészt az interjúk készítésekor az interjúalanyok metakommunikációs üzentei is azt támasztották alá (pl. amikor adott esetről beszéltek csillogott a szemük, mosolyogtak, tágabb gesztusokat alkalmaztak stb. – ezeket az interjúk során lejegyeztem; Pease, 1999, Pease, A. – Pease, B. 2004). A másik típusú kódolást az önmegvalósítás gátló tényezőinek elemzésekor alkalmaztam, ekkor bekezdéseket vettem figyelembe, illetve az interjú párbeszédjeinek egységeit. Természetesen az adott metakommunikációs jeleket (pl. lesütött szemek, zárt testtartás stb.) itt is felidéztem az interjújegyzeteim alapján.

5.3.5 Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság

A kvalitatív kutatás esetében az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság eltérő jelentéssel bír a kvantitatív kutatáshoz képest⁶³. Ezt a különbséget mutatja be a következő táblázat.

	Hagyományos felfogás	Interpretatív / kvalitatív felfogás
Érvényesség	A mérőeszköz azt méri, amit mérnie kell?	A kutató a lehető legalaposabban feltárta és megismerte a helyi tudást és jelentéseket?
Megbízhatóság	A mérés ugyanezeket az eredményeket biztosítaná más alkalmakkor is (feltételezve a mérés „tárgyának” változatlanságát)?	Más kutatók más alkalmakkor hasonló megfigyeléseket tennének?
Általánosíthatóság	Mi a (statisztikai) valószínűsége annak, hogy a minta azonosított jellemzői a tágabb populációban is érvényesülnek?	Mennyire valószínű, hogy az adott kontextusból eredő felismerések és elméletek alkalmazhatók más kontextusokra is?

13. táblázat: Az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság értelmezése (Easterby-Smith et al, 1993:41; Bokor, 1999; Gelei, 2002)

Az eltérő jelentéstartalmon túl, ezen kritériumok „betartásának” ideje is különbözik a kvantitatív és a kvalitatív kutatás esetében: a kvantitatív kutatásban az elemzés végét jelenti az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság ellenőrzése (Bokor, 1999). Ezzel szemben a kvalitatív kutatásban már a kutatás folyamatában törekednie kell a kutatónak e kritériumok biztosítására, nemcsak az eredmények megfogalmazásakor (Kvale, 1994).

⁶³ A kvalitatív kutatásban értelmezhető eltérő érvényesség-felfogásokról ld. Creswell, 1998:200.

Az érvényesség egy kvalitatív kutatásban gyakran adottnak tekinthető, hiszen az jellemzően a helyi értelmezésekre épít. A kutató azonban „ronthat” ezen az adottságon, ha eredményei nem hitelesek a kutatás alanyai, vagy az olvasó számára (Miles és Huberman, 1994).

Az alábbiakban olyan, a kvalitatív kutatásban gyakorolt technikákat sorolok fel, amelyekkel az érvényességet (külsőt és belsőt), illetve a megbízhatóságot biztosítani lehet, és a kutatásomban alkalmaztam (Maxwell, 1996, Taylor – Bogdan, 1983; Ely et al, 1993; Huberman – Miles, 1994; Miles – Huberman, 1994, Kvale, 1994, 1996, In: Gelei, 2002:157-159):

- kutatói hozzáállás és gyakorlat: a kutató tudása, illetve nyitott, őszinte, (ön)kritikus és kreatív megközelítése;
- kutatói önismeret és kritikai önreflexió: a korábbiakban már hangsúlyozásra került, hogy fontos, a kutató legyen tisztában saját előfeltevéseivel, gondolkodási mintáival és lehetséges észlelési torzításaival. Ehhez nagyfokú önismeretre és folyamatos önreflexióra van szükség (amelyhez a kutatási napló is segítséget nyújt);
- transzparens kutatói gyakorlat és kutatási folyamat: a kutatási folyamat átláthatóságát jelenti (pl. a kutatási folyamat dokumentálásával, az események és a feltárt értelmezések részletezett bemutatásával, „sűrű leírásával”);
- ellentmondó adatok és esetek, rivális magyarázatok keresése: olyan adatok és esetek megvizsgálása, amelyek ellentmondhatnak a kialakuló következtetéseknek;
- trianguláció: ugyanazon jelenség többszörös, egymástól független vizsgálata, amely a kutatás egészébe épül be, mint egyfajta szemléletmód;
- visszajelzés kollégáktól, társ-kutatóktól: olyanoktól, akik ismerik a terepet, és olyanoktól, akik nem;
- visszajelzés (member check): a szervezeti szereplők visszaigazolják (vagy nem) a kutatás eredményeit (konszenzusos validáció);

Mint már említettem, a kvalitatív kutatás érvényességére már a kutatás folyamatában is nagy hangsúlyt kell fektetni. Az esettanulmányok esetében ez a következő módon jelenhet meg (Maaloe, 2003):

A kutatás szakaszai	Orientáció	
	Elméleti kapcsolódás	Kapcsolódás más területekhez
Benyomás szerzése a kutatás tárgyáról	Azonosítás TELJESSÉG Lefedi-e a kutatás az alanyokra és a terepre vonatkozó tapasztalatokat, jelenségeket?	Adatgenerálás MEGBÍZHATÓSÁG Megjelennek-e a szövegben az információt adók premisszái? Követi-e a kutatási terv az esetleges változásokat?
Szintetizálás / Jelentés megfogalmazása	Adatok összeállítása ÁTLÁTHATÓSÁG ÉS ÁTHELYEZHETŐSÉG Megjelennek-e a következtésekben az információt adók hangjai? Lehetőséget adnak-e a következtések más kutatóknak, hogy a jelenséget, ezek alapján tovább kutassák?	Eredmények alkalmazása VISSZAIGAZOLHATÓSÁG Megjelenik-e a kutatás háttere eléggé, egyrészt ahhoz, hogy hasznosnak bizonyuljon az eset a kutatás alanyai és más érdeklődők számára, másrészt ahhoz, hogy az eredmények más területeken is tesztelhetők legyenek?

14. táblázat: A jó kutatás kritériumai (Maaloe, 2003: 46)

Az általánosíthatóság kritériuma a kvalitatív kutatásokban vonatkoztatható a vizsgált terepre vagy csoportra (belső általánosíthatóság), vagy azon túlra (külső általánosíthatóság) – igazán az előbbi a kvalitatív kutatás erejének fokmérője. Amennyiben a kutató a kapott eredményeket, tapasztalatokat az elméleti háttér gazdagítására felhasználja, úgy az analitikus általánosíthatóság kritériumának tesz eleget. (Maxwell, 1996).

Végül bemutatok néhány módszert (Miles és Huberman, 1994), amelyeket a kutatásomban az általánosíthatóság elérése érdekében alkalmazok:

- értékeli a vizsgált jelenség univerzalitásának mértékét, azonosítja az általánosítást korlátozó tényezőket;
- explicitté teszi, hogy az adott terep / eset mennyire tekinthető tipikusnak;
- bemutatja, hogy a kutatás érintettjei mennyire tartják az eredményeket általánosíthatónak;
- a leírás részletezettségének növelésével segíti az olvasót a véleményalkotásban.

5.4 A kutatási terep: a Reklámügynökség

A kutatás a Reklámügynökségnél (mostantól így utalok a szervezetre) végeztem, amely egy globális reklámügynökség magyarországi leányvállalata, és 1988 óta van jelen hazánkban – ezzel egyik úttörője volt a hazai reklámpiacon (ld. 4.1 fejezet). A vállalat nagyságrendileg 100 főt foglalkoztat, akik összesen körülbelül 20 (magyar és nemzetközi) márkán dolgoznak.

A vállalat magyarországi története három szakaszra bontható, amelynek első részét a magyarországi piacra történő belépést jelentette.

Új működést, prioritásokat követelt meg azonban egy globális változás, nevezetesen, hogy egy pénzügyi befektető felvásárolta a reklámügynökség nemzetközi hálózatát.

„Ez a változás a '90-es évek elején egy új modus operandit hozott. ... A kettőt egyszerre kellett leszállítani: az ügyfelek részére biztosítani a szakmai felkészültséget és megfelelni a nagyon szigorú pénzügyi elvárásoknak. Azóta is, a menedzsment legfontosabb kihívása a hosszú távú célok és rövid távú elvárások párhuzamos kielégítése.” (Károly)

2005-ben indult el a vállalat harmadik életszakasza, amikor 17 év után a vállalat első számú vezetője visszavonult, így új menedzsment, illetve a jelenlegi ügyvezető vette át a vezetést. Az új vezetőség a vállalat piaci újrapozicionálását tűzte ki elsődleges céljául, amelynek eredményeképpen mára csökkent a nemzetközi és nőtt a magyar ügyfelek száma (40%-60%). Ezen túl, a szervezet belső működésében is elindultak változások (egy szervezeti megoldások újratervezését célzó folyamat részeként), melynek alapján napjainkra a hagyományos hierarchiából inkább egy laposabb, projekt-alapú munkaszervezés irányába tartanak:

„Egy ember végigviszi a kampányt elejétől a végéig, így csinál adminisztrációt, de a stratégiai gondolkodásban is részt vesz. ... Még azért az elején van a folyamat, nem beszélhetünk még kánaáni állapotról.” (Károly)

„Ez nem egy ötvenfős kisügynökség, sok szabályozott folyamat van, például a projekt tracking rendszer – ezt a produkció kezdeményezte – és a kampányt az elsőtől az utolsó lépcsőfokáig szabályozza. ... Ennek eredményeképpen kialakult egyfajta dinamikája az együttműködésnek, a szélsőségek tompulnak, látszódik, hogy ki mire nyitott, gyorsabban, olajozottabban folynak a folyamatok. Rugalmasabbá vált a szervezet, a kritikus helyzeteket is jobban kezeli.” (Lili)

A megrendeléseket tekintve is változás következett be az elmúlt években: míg korábban szinte kizárólag (90%) ATL-kampányokat készítettek az ügyfelek részére, mostanra 40%-ban más jellegű (BTL, DM, promóció, CRM, aktiváció stb.) marketing-szolgáltatásokat is képesek nyújtani. Az ügyvezető hangsúlyozta, hogy e szolgáltatásokra a szervezeten belül külön divíziókat hoztak létre [ú.n. „integrált szervezeti felépítés” (Károly)], így valóban házon

belül, és szakmai, nem pedig pénzügyi érvek mentén képesek egy-egy marketingkommunikációs megoldást beajánlani az ügyfélnek.

5.4.1 A Reklámügynökség fontosabb jellemzői

A Reklámügynökség szervezeti felépítését és vezetését, illetve az őt megkülönböztető tevékenységi körét tartom fontosnak bemutatni előzetesen – a kutatási eredmények során a szervezetről sokkal pontosabb kép fog kirajzolódni.

A Reklámügynökségen belül négy csapat dolgozik ügyfeleken: az egyik csapat a nemzetközi szerződésű márkákon, kettő magyar ügyfelekkel, egy pedig a BTL-anyagokkal, a szerződés jellemzőjétől függetlenül.

Három csapatban kettős vezetés valósul meg: kreatív és account vezető is van. Egy csapatnak viszont csupán egy vezetője van, és ez az az egy csapat, ahol a kreatív és az account részleg fizikailag is egy térben található. Ahogy az eddigiekből is kitetszik, az egyes csapatok kreatív munkatársai között nincs átjárás (pl. munkaerő-felvétel egy adott csapatba történik, nem pedig általában a céghez). Tenderek esetében van, hogy egyes csapatok szakembereiből áll össze a pályázati anyagon dolgozók köre, de új tendencia, hogy a négy csapatból egy állandó (a „tenderező-csapat”) állítja össze (Lili, Gergő).

A szervezeti kultúra legmeghatározóbb szereplője és alakítója az ügyvezető igazgató (Károly). Az ő szava a mérvadó a szabályok kialakításában, betartásában – és be nem tartásában.

„Pók a hálóban, a klasszikus sémának megfelelően. A centrális döntéshozatal érvényesül, nem formalizált történetek esetében. ... Van, hogy a CEO a szabályokra utal, de van, hogy ő maga mondja másképpen – ebben a saját logikája van csak.” (Lili)

Ezáltal van egy bizonytalanság a működésben, amely az esetek többségében kiszámítható, csak egy komoly tanulási folyamatot feltételez (ld. kutási eredmények).

Az ügyvezető igazgató szakmailag azonban elismert, sőt „...a CEO valóban nyomon követi a versenytársakat, a szakmában végbemenő személycseréket...” (Lili). Azaz nemcsak a pénzügyi elvárásokat tartja szem előtt, illetve nemcsak a már meglévő és potenciális ügyfelekkel történő kapcsolatot ápolja, hanem az azokat elősegítő folyamatokat is támogatja.

A szervezet sajátossága az ún. 360-fokos marketingkommunikációs tevékenység. Ez azt jelenti, hogy adott ügyfél brief-re többirányú marketingkommunikációs (pl. televízió, city light, DM levél és gerilla) megoldást dolgoznak ki, annak érdekében, hogy az adott marketing-üzenet minél inkább elérje a célzott fogyasztói kört. Ennek alapján a reklámügynökség megkülönböztet integrált (akik alkalmazzák a 360-fokos kommunikációt), és nem-integrált ügyfeleket – ez utóbbiak számára céljuk az integráció megteremtése. *„Ha az ügyfél „siló”, akkor nekünk meg kell mutatni az integrációt, figyelve, hogy ne nyomuljunk be olyan területekre, ahol az ügyfél érdekeit sérthetjük”* (Károly). Ez a megkülönböztető tevékenység az önmegvalósítás témájával szorosan összekapcsolódik, de erről ld. következő fejezet.

A kutatási keretek (kutatási módszertan és -terep) ismertetését követően, a következő fejezetben a kutatás eredményeit mutatom be.

6. Kutatási eredmények: az önmegvalósítás megélésének, illetve annak támogató és gátló tényezőinek megértő elemzése

A dolgozat ezen részében a korábban bemutatott kutatás eredményeit mutatom be.

A kutatási kérdés, amelyre a kutatás során választ kerestem, így hangzik:

„Hogyan élik meg az önmegvalósítás lehetőségeit és korlátait egy reklámügynökség kreatív munkatársai, a XXI. század elején, Magyarországon, és miért?”

Elsőként az önmegvalósítás fogalmát tisztázom: mit jelent ez az interjúalanyaim (reklámügynökségi kreatívok) számára, illetve hogyan értelmezhető ez általánosságban? A fogalom tisztázásával válik egyértelművé és érthetővé annak megélése, illetve ezt követően lehetséges az azt támogató és gátló tényezők megértése.

Ennek megfelelően épül fel a kutatási eredmények bemutatása. Az önmegvalósítás megélésének megértés-orientált elemzését követően, annak gátló tényezőit mutatom be, a szakirodalmi feldolgozás során már megismert struktúrát követve:

- Az egyén által (nem feltétlenül tudatosan) felállított gátló tényezők;
- Azon gátló tényezők, amelyek az egyén munkájához fűződő viszonyából eredeztethetőek;
- A szervezet (szervezeti folyamatok, rendszerek és egyéb tényezők) okozta akadályok;
- A tágabb (politikai, gazdasági, kulturális, társadalmi) környezetből fakadó gátló tényezők.

E tényezőket a reklámügynökségi kreatív szakemberek saját történetük alapján határozták meg. Az interjúk során megismert önmegvalósítási akadályokat így elsőként természetesen az ő helyzetükre lehet vonatkoztatni, mégis, igyekszem a kutatás eredményeit a lehetőségekhez képest általánosítani. Más szóval, a tanulságok megfogalmazásakor arra is figyelmet fordítok, hogy a kreatív szakemberek eseteit egyfajta „felületként” kezeljem: ezekből az esetekből mit lehet tanulni *általánosságban* az önmegvalósításról, illetve az azt támogató és gátló tényezőkről?

6.1 Az önmegvalósítás fogalma

A szakirodalmi áttekintést a következő, önmegvalósításra adott saját definícióval zártam: „Az önmegvalósítás egy folyamat, amely során az egyén az ideál-én elérésére törekszik, egy jobb minőségű élet érdekében. Az egyén munkahelyi önmegvalósítási törekvése az egyén munkájában meg is jelenik (pl. minőségében).

Fontos hangsúlyozni azonban, hogy a kutatás a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósításra vonatkozik.⁶⁴ Ennek tükrében, amikor a továbbiakban az önmegvalósítás fogalmát használom, illetve elemzem, az erre a – talán szűkebb – értelmezésre vonatkozik.

Az értelmezési keret tisztázását követően e fejezet megírásában az a cél vezérel, hogy e saját definíciót pontosítsam: mit is jelent a szervezeti keret között történő egyéni önmegvalósítás. A pontosítás ez esetben azt jelenti, hogy a definíciót gyakorlati tapasztalatokkal, valódi megélésekkel „töltöm fel”, azaz az elméleti gondolatot megelevenítem, életbe léptetem. Így a fejezet végén egy részben újabb, az iméntinél árnyaltabb definíciót adok meg.

Ahhoz, hogy ezt megtegyem, az interjúk során olyan eseteket gyűjtöttem alanyaimtól, amelyek során szervezeti keretek között éltek meg egyfajta önmegvalósítást. Elsőként ezen élmények elmesélésekor használt kifejezéseket mutatom be és elemzem. Ezt követően az élmény magatartási részére térek ki, majd az elemzés utolsó részeként azt vizsgálom meg, hogy miről (nem) szól az önmegvalósítás – azaz a téma „kognitív térképét” mutatom be.

6.1.1 Önmegvalósítás megragadása szavakban (közel álló kifejezések)

Az interjúk megkezdése előtt elmondtam interjúalanyaimnak a kutatás célját és fő kérdését. Az „önmegvalósítás” kifejezésének használatakor a megkérdezettek mindegyike meglepődött. Ahogyan az interjúkból kiderült, ennek oka részben az, hogy ez a kifejezés nem mindennapi – ezt abból is gondolom, hogy ezt a szófordulatot alig használták az interjú során. Ez a jelenség ösztönzött arra, hogy összegyűjtsem azokat a kifejezéseket, amelyeket a hétköznapi használatban úgymond az önmegvalósítás szinonimáiként használtak.

⁶⁴ Az interjúk során felmerültek olyan önmegvalósítás-esetek és -élmények, amelyek a szervezeti kereten kívül történtek meg interjúalanyaimmal. Ezekre nem kérdeztem rá, mert bár rendkívül érdekesek, de céloktól (disszertáció témájában és kutatási kérdésben foglaltaktól) eltérő irányba mutatnak.

1. Az önmegvalósítás szellemi tevékenység:

„... hát, szellemi táplálék, nem tudom, minek nevezzem, vagy kihívás, vagy lehet hogy pont az önmegvalósítást, amiről szó van.” (Gergő)
„...minél inkább kibontakozzak és előhozzam magamból, önmagunkból a legjobbat.” (Gergő)
„...szellemi örömet okoz.” (Bence)
„... inspiráció...” (János)
„...fókuszálás. Nem álmodozni kell, hanem iszonyúan valamire figyelni, azt az információt körbejárni.” (Boldizsár)
„... jó úton vagyok, terveim vannak, céljaim vannak, amik megvalósulnak, azok jó, amik nem, az nem.” (Erő)

2. Az önmegvalósítás érzelmi bevonódás:

„Nekem például sikerélményt az okoz, ha elértük az üzleti célt, de az elégedettségem akkor teljes, ha van valami addicionális érték.” (János)
„Tök élvezem, ha valami szép jön ki a kezem közül.” (Vilmos)
„...egy izgalmi állapot ... pozitív stressz” (Boldizsár)
„...megkaptam a brief-et, elkezdtem rajta dolgozni, és csak úgy „nyíltak a virágok”.” (Kelemen)
„A kiteljesedés vagy önmegvalósítás pedig szerintem ilyen általános, jó érzés...” (Gergő)
Ellentétéként pedig: „...elveszi a kedvemet.” (Berni)

3. Az önmegvalósítás a teljes személyiséget (kognitív, érzelmi és magatartási) „bevonzza”, az egyén „maga magát” adja:

„Nagyon jól érzem magam a bőrömben, és imádom, amit csinálok.” (Gergő)
„Én itt keresem a kiteljesülés lehetőségét.” (Bence)
„...mégis magával ragadott.” (János)
„...próbálom kiélni magamat.” (Vilmos)
„...én megpróbálom itt kiélni magamat, megtalálni itt a munkának a szépségét, az önmegvalósítást.” (Karina)
„Újabb szárnyakat tud adni...” (Karina)
„Most a helyemen vagyok.” (Kelemen)
„...el lehet szállni.” (Erő)
Ellentéte pedig: „Kis hülyeségekért húztak le minket... Ilyenkor az van, hogy „a fene enne meg, nem értékeli, akkor én sem adom bele magamat!” (Karina)
„...én nem vagyok önmegvalósítva, hanem valami lenyesett valamicske van megvalósítva.” (Máti)

Látható, hogy akár azon kifejezések, amelyek az önmegvalósításra, akár azok, amelyek az önmegvalósítás hiányára utalnak, *élményteliek és értéktelítettek*: az egyént nem hagyják érintetlenül, az adott helyzetet mélyen megélik a szereplők.

Az interjú végén jellemzően rákérdeztem, hogy „a beszélgetés alapján ők hogyan fogalmaznák meg az önmegvalósítás fogalmát?” Erre a kérdésre kapott válaszok éppen az önmegvalósítás fogalmának pontosabb megértését segítik számomra elő.

Úgy látom, hogy az egyik felfogás az önmegvalósítást, mint *élményt* írja le:

„Végigfut rajtam a hideg, minden kiszínesedik és mindenkinek fülig ér a szája és megoldva érezzük a problémát. ... Abszolút boldogság.” (Gergő)

„Az ébrenlét és a nem-ébrenlét között valahol. Nem szállok el annyira, hogy nem tudnám, hol vagyok, de ha megszólal a telefon, vagy valaki bejön, akkor olyan, mintha visszajönnék valahonnan.” (Boldizsár)

„...az ember gondolkodik, van egy saját kreált világa, amiben próbálja létrehozni azt, ami a cél.” (Berni)

„Jó érzés, nagyon jó érzés, amikor eszedbe jut valami. Abszolút a semmiből, egyszer csak beugrik, és tudod, hogy ez jól működik.” (Ernő)

Az interjúalanyok másik csoportja, úgy vélem, hogy az önmegvalósítást *folyamatként* tartja számon, amely közben, illetve végén úgy érzi, *önmaga* lehet(ett):

„...valami olyasmi az önmegvalósítás, aminek a végén jól érzem magam, és azt érzem, hogy nem kellett feladni magamat, az elképzeléseimet, gondolataimat, érzéseimet, vágyaimat, az lehettem, aki vagyok, vagy aki lenni szeretnék... Ez egy folyamatos dolog, minden munkában van egy folyamata ennek számomra..” (Karina)

„... azt érzem beteljesülésnek, vagy inkább kiteljesülésnek, hogy sikerült az, amit terveztem. Aztán persze jönnek a következő célok, de most úgy érzem, hogy helyemen vagyok.” (Vilmos)

E két elkülönült gondolatsor alapján úgy vélem, hogy egyrészt értelmezhető az önmegvalósítás *élményként* egy/ néhány örömteli pillanat, az „*itt-és-most*”-ban. Másrészt megélhető hosszabban, egy adott *cél felé tartó folyamatként is*, amelynek megítélése utólagos („sikerült-e az önmegvalósítás?”), az „*ott-és-akkor*”-t tartva szem előtt.

Ezt a jellemzőt tovább árnyalja a következő rész, amelyben arra a kérdésre keresem a választ, hogy „hogyan cselekszik az, aki önmegvalósításra törekszik”?

6.1.2 Önmegvalósítás megragadása a magatartásban

A most következő idézetekkel azt kívánom bemutatni, hogy az önmegvalósítás nemcsak kognitív-, de magatartás-szinten is eltérő: egyedi tartalmakkal töltik fel az egyének – annak ellenére, hogy interjúalanyaim mind kreatív szakemberek voltak.

A megkérdezettek egy csoportja azt hangsúlyozta, hogy aki önmegvalósításra törekszik, az valami *újat* talál ki, és ennek az újnak a „*birtoklása*” rendkívül fontos számára („az *én* ötletem”):

„Önmegvalósítás lenne, ha minden egyes ötletemet végig tudnám vinni.” (Márti)

„A végén a te ötleted fog valamilyen módon megtestesülni, és ebben rejlik az önmegvalósítás és a kérdés az, hogy mennyi részed lehet ebben?” (Gergő)

„Az fontos, hogy a Te fejedből pattant ki, az az élmény, és nem az, hogy megvalósul-e vagy sem.” (Bence)

„...Azért jó, mert ezzel a pofonegyszerű ötlettel nagyon boldoggá tudtuk tenni az ügyfelet, és egy nagyon helyes filmet tudtunk csinálni.” (Karina)

„Igen, az egyfajta önmegvalósítás lenne, ha létre tudnék hozni egy kis figurát, mint pl. a Skála Kópé, volt anno.” (Kelemen)

„Az ötletet otthon találom ki: két hangfal, zene fel, háton fekvés, aztán jöhetnek az ötletek. Ilyenkor nem gondolkodik az ember, csak jön egy-két gondolat, amit lefirkant – el lehet szállni.” (Ernő)

A kutatás eredményei arra utalnak, hogy akik így gondolkodnak az önmegvalósításról, azok saját magukat ”kivetítik”, pl. egy ötletbe, egy filmbe, egy figurába. Ez azt jelenti, hogy „megtárgyasítják”, „megalkotják” magukat; az alkotás folyamatának kiinduló pontja saját ötletük, illetve saját maguk, eredményéhez pedig e személyes bevonódás miatt nagyon ragaszkodnak (vö. 2.3.6 fejezet).

Más alanyok úgy vélték, hogy aki önmegvalósításra törekszik, az egy adott cél érdekében saját értékeit és képességeit teljes mértékben mozgósítja:

„Akármit kommunikálunk, annak kell valami pozitív kisugárzásának lenni: jónak, szépnek, hasznosnak társadalmilag vagy személyes síkon.” (János)

„A „jót tevés”, az egy tök jó dolog.” (Berni)

„...tegnap volt erről megbeszélés, elég parttalan vita kezdett kialakulni, ... akkor én magamhoz ragadtam a szót, felvázoltam, hogy mi lenne a legkézenfekvőbb megoldás, ... akkor és ott nagyon jól esik, hogy Te oldasz meg problémákat.” (Karina)

„Jó kis kihívás volt, szöszmötölős meló volt, de nagyon ésnél kellett lenni, és végül jól is sikerült.” (Karina)

„Tök élvezem, ha valami szép jön ki a kezem közül.” (Vilmos)

Úgy hiszem, hogy az önmegvalósítás ilyen fajta értelmezésében is megéli az egyén a személyes bevonódást, de nem az alkotás folyamatába, hanem adott helyzet „feltöltésébe”. Ezzel arra utalok, hogy az egyén adott helyzetet úgy próbál megélni – ha szükséges, átforgatni –, hogy személyes céljai, számára fontos vagy hasznos értékek megjelenjenek a szituáció lezárásával.

Az is kiderült számomra, hogy többen úgy vélekednek az önmegvalósításról, hogy annak tárgya vagy módja időben változó lehet, így annak elérésére való törekvés, mint magatartás is változhat:

„Mindig van hova tartanom, mindig van egy ilyen kis cél, aminek az elérése, az kiélés. Persze a céltól függ, hogy hogyan is törekszem rá.” (Vilmos)

„Nekem az önmegvalósítás azt jelenti, hogy jó úton vagyok, terveim vannak, céljaim vannak, azok megvalósítására törekszem. Ha elérem, jó, ha nem, keresek másikat.” (Ernő)

„...ebben a pozícióban más. Ez inkább a kihívást adja meg. Az előbbi, azt az önmegvalósítást „kinőttem”, ez most más, komplexebb.” (Kelemen)

Akik így vélekednek, azoknak – úgy hiszem –, hogy az önmegvalósítást egy olyan cél elérésére vonatkozó folyamatként fogják fel, amelyben megjelenik az egyén maga. Ez nem áll messze az ideál-én felfogástól, amelyben az idő ugyancsak értelmezhető: ahogy az egyén életútja során változik (más jelenti számára az ideál-ént), úgy az önmegvalósítási törekvése is eltérő formákat ölthet (és ily módon, „ki lehet nőni” egy korábbi).

Nehéz külső szemlélőként (akár mint kutató, akár más szerepben) „elvenni”, megkérdőjelezni az önmegvalósítást valakitől – hiszen nem lehet megítélni egy értéket, vagy egy személyes célt. Amikor az interjúk során erre mégis kísérletet tettem, az derült ki, hogy az önmegvalósításnak is van ára, nem feltétlenül „adatik meg”. Erről szól a következő fejezet.

6.1.3 Önmegvalósítás kompromisszum árán

Mint a korábbi sorokból látható, a kreatív szakemberek sokféle önmegvalósítási (pontosabban: általuk annak tartott) élményről, - folyamatról számoltak be. Ugyanakkor egy új jelenségről is beszámoltak, amelyet én *a (tudatos) kompromisszum* fogalmával illetek: ez azt jelenti, hogy *az egyén adott keretek közé helyezi magát, mert e keretek között még mindig inkább tud törekedni az önmegvalósításra, mint e keretek nélküli helyzetben.*

1. Kompromisszum az üzleti élettel: ebben az értelemben az egyén a környezettel köt kompromisszumot, azaz üzleti szektor/ vállalati keretbe helyezi önmegvalósítási törekvését.

„Mit csinálunk? Önmegvalósítás egy bizonyos üzleti cél érdekében.” (Boldizsár)
„Az alkotást nem úgy élem meg, hogy egy önkifejezés, hanem mind a verbális szövegírás, mind az art direktió egy alkalmazotti műfaj. Cégek szolgálatába állítjuk a kreativitásunkat, illetve a teremtő alkotó fantáziánkat. ...ki kell tapasztalni az ügyfél szájízét, és akármennyire is szeretném, van, amit nem tudok átvinni, mert én ilyen vagyok, ő meg olyan, és végül ők fizetnek. Nem azt mondom, hogy elveszi a kedvemet, mert hiszen még itt vagyok, de igen, ők fizetnek, és ezzel vindikálják maguknak a jogot, hogy bizonyos esetekben márpedig úgy lesz, mert ők úgy akarják.” (Karina)
„de én neki [ügyfélnek] dolgozom, ezt el kell tőle fogadnom.” (Vilmos)
„Minden ilyen kreatív típusú ember általában keresni fogja az önmegvalósítást máshol is, azért mert a reklám, bár sok minden jót el tudok mondani róla, de mi ügyfeleknek dolgozunk.” (Márti)

Úgy olvasom ki e fenti válaszokból, hogy az üzleti élet, mint keret, inkább frusztrációt okoz, *korlátozásként* (munkájának tartalmával, minőségével kapcsolatos elégedetlenséget, vagy általános disszonanciát okozva) éli meg az egyén. Kérdés, hogy e megélés ellenére is törekszik-e az egyén önmegvalósításra? Íme egy példa az igenre és a nemre is, ráadásul

ugyanattól a megkérdezettől. E kettősségből arra következtetek, hogy ha az egyén köt is kompromisszumot (pl. ügyfél szolgálatába állítja kreativitását), az sem jelent egyenes utat az önmegvalósítás irányába, éppen a kettőség megélése miatt.

„Nincs definíciója, nem mérhető és nem kapsz érte pénzt vagy csak minimálisat – ez a művészet. A reklámnál vannak ilyen keretek, ezek a keretek felszabadítóan is hatnak, hiszen tudjuk, hogy mi a cél.” (Bence)

„(BK)⁶⁵:- Nem okoz frusztrációt, hogy megint megtelt egy kreatív ötletekkel teli füzet, és nincs belőle semmi, mert csak adaptálsz?

-Nem. Azért csak, mert a munka itt ér véget. Ami pedig szellemi örömet okoz, az itt van ebben a füzetben.

(BK):- De ehhez nem kell reklámügynökségnél dolgozni.

- Nem, de ebből van pénzem.” (Bence)

2. Kompromisszum önmagával: bár itt is megjelenik az üzleti élet, mint keret, de azt az egyén valamilyen személyes okból figyelmen kívül hagyja – talán azért, mert adottságként kezeli. Úgy látom, hogy a kompromisszumot ebben az esetben az egyén saját értékrendjén belül köti meg, egy belső konfliktus megoldásaképpen.

„Én itt keresem a kiteljesülés lehetőségét, de ha máshol is megtalálom, azt sem szalasztom el. Tele vagyok jobbnál jobb ötletekkel, de ez két külön dolog, mert ezeket az ötleteket én megvalósítom, és beviszem egy galériába. Nem tudom eladni, nem tudom menedzselni, nem tudok pénzt kapni érte, így csinálok valami hasonlót, de nem adom fel, amit úgy igazán szeretek.”(Bence)

„Ha valamit gyorsan kell kitalálni, akkor az ember rutinból bizonyos dolgokat összepasszint.” (Boldizsár)

„Cigis cégnek dolgozni – az önmegvalósítással ez mindjárt össze fog akadni, mert én magánemberként abszolút dohányzásellenes valaki vagyok. Amikor visszajöttem gyes-ről, olyan helyzetben voltam, hogy nem mondhattam azt, hogy nem, ezt nem csinálom. Így szeparáltam a magánemberként érzett érzéseimet, meg azt, hogy ez egy munka. Ha én nem csinálom, akkor megcsinálja más. Nem volt könnyű az elején!” (Karina)

Ez utóbbi idézetből kitűnik, hogy a kompromisszum megkötése kognitív disszonancia, vagy épp felelősségáthárítás eredménye lehet. Kérdés, hogy lehet-e önmegvalósításról beszélni egy ilyen védekező mechanizmus jelenlétében (ld. 3.1.3 és 6.2.2.4 alfejezetet)?

Vannak azonban olyan esetek is, amikor ugyanezen keretek *felszabadítóan hatnak* az egyénre: akkor lehetséges ez, ha az egyén úgy ítéli meg saját személyiségét, hogy e keretek nélkül „elveszettebb” lenne:

„Itt is sokat lehet tanulni, sok kihívás van, de persze itt van főnök, van ügyfél, van határidő. Valahol egy kompromisszum, de én most a helyemen érzem magamat.” (Ernő)

„Nincs definíciója, nem mérhető és nem kapsz érte pénzt vagy csak minimálisat – ez a művészet. A reklámnál vannak ilyen keretek, ezek a keretek felszabadítóan is hatnak, hiszen tudjuk, hogy mi a cél.” (Bence)

⁶⁵ (BK)-val jelenítem meg az interjú folyamatában elhangzott saját kérdéseimet, megjegyzéseimet.

„Akármít, akármikorra és akármennyi pénzért könnyű csinálni, keretek között viszont sokkal izgalmasabb, és ez a kihívás.” (Berni)

A tudatos kompromisszumkötés, amelyet én *önmegvalósítási trade-off* –nak nevezek el, egy létező jelenség ebben a témában – ez egy *új gondolat a szakirodalmi elemzéshez képest*. Ez a trade-off azonban nem feltétlenül rossz, hiszen a keretek, amelyek között az egyén önmegvalósításra törekszik, hathat az egyénre felszabadító módon is: az önmegvalósítási törekvést serkentheti, mintha az egyént egyfajta „készenléti állapotban” tartaná.

Ez az önmegvalósítási trade-off számomra arra hívja fel a figyelmet, hogy *a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás nem arról szól, hogy az egyén azt teszi, amit akar, akár a keretnélküliség, akár a keretek felrúgása miatt. Ezzel szemben úgy hiszem, hogy az önmegvalósításra törekvő egyén – ld. az önismeretről szóló korábbi fejezetet – a keretekre történő reflexió („Hogyan hatnak rám a keretek, és miért?”) eredményét képes és hajlandó beépíteni az önmegvalósítási törekvésébe.*

6.1.4 Összefoglalás

Az ebben a fejezetben bemutatott kutatási eredmények összefoglalásának célja az volt, hogy a szakirodalmi feldolgozás során megfogalmazott önmegvalósítás-definíciót pontosítsam, árnyaljam azokkal a tényezőkkel, amelyekre az interjúalanyok felhívták a figyelmet.

Az önmegvalósításról megtudtuk, hogy

- az egyén egész személyiségét „berántja” (kognitív, érzelmi, magatartási vonatkozásai lehetnek);
- vonatkozhat folyamatra, de pillanatnyi élményekre is;
- egy olyan tevékenységgel lehet elérni, amelyben az egyén a cselekvést a sajátjának érzi azért, mert önmaga is megjelenik általa (úgy érzi az egyén, „helyén van”);
- azon keretek, amelyek között az önmegvalósítási törekvés történik, jelentős hatással vannak annak lehetőségére, megélésére.

A korábbi definíciót ezek alapján így változtatom meg:

Az önmegvalósítás egy folyamat...

elsősorban egy folyamat, amelynek azonban lehetnek kitüntetett pillanatai;

... amely során az egyén az ideál-én elérésére törekszik...

az „ideál-én” kifejezés soha nem került megfogalmazásra az interjúk során. Leggyakrabban a „cél” kifejezést használták, mint egy vágyott állapotot, amelyhez az egyén maga jut el, értékei képviselésével, készségeinek, képességeinek alkalmazásával. A cél az ideál-én gondolatához képest, rövidebb távra utal, a mindennapokban megragadhatóbb kifejezés. Az ideál-én kifejezést ugyanakkor azért tartom meg, mert a megfogalmazott egyéni célok abba az irányba mutatnak, hogy az egyén elérje az általa ideálisnak tartott jövőképét, én-képét;

... egy jobb minőségű élet érdekében.

A jobb minőségű élet, mint általános cél ugyancsak nem hangzott el. Ezzel szemben megfogalmazódtak adott értékek, személyes jövőképek. Bár feltételezhető, hogy a távoli érdek egy jobb minőségű élet, de evidencia hiányában maradok a szűkebb értelmezésű, „személyes jövőkép” fogalomnál, mint az önmegvalósítás hajtóereje.

Az egyén munkahelyi önmegvalósítási törekvése az egyén munkájában meg is jelenik (pl. minőségben).

Ez a törekvés megjelenhet, ha az egyén tudatos: a tudatosság révén az egyén tisztában van az esetleg felvállalt kompromisszummal, így annak kezelésével – könnyebben vagy nehezebben – tud törekedni az önmegvalósításra munkája során.

Ez alapján *a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást* a továbbiakban így értelmezem:

Az önmegvalósítás tartalma (ideál-én, személyes jövőkép) mindenki számára más, így egyéni esetekről beszélhetünk. Az önmegvalósítás folyamatában, vagy annak egy adott pillanatában az egyén a teljes bevonódást éli meg annak köszönhetően, hogy halad az „ideál-én”-je elérése felé, vagy épp elérte azt. Az önmegvalósítás hajtóereje egy személyes jövőkép, amely eléréséhez a tudatosság a legfontosabb tényező, főként azért, mert nem ritkán az önmegvalósítás csak adott keretek között, kompromisszumok árán érhető el.

6.2 Az egyén által felállított gátló tényezők az önmegvalósítás során

Ebben a fejezetben azokat a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást gátló tényezőket mutatom be, amelyek az egyénből eredeztethetők.

Az ide vonatkozó kutatási alkérdés így hangzik: *Milyen személyes tényezők miatt választja egy kreatív szakember a „kreatív” hivatást, illetve ezek a tényezők miként hatnak a munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?*

A szakirodalmi elemzés során számos tényezőt határoztam meg, amelyek ide kapcsolódnak – a kutatás során egyfelől ezek érvényességét kívántam megállapítani, másfelől olyan tényezőket kerestem, amelyekről az elméletekben nem esik szó.

Az interjúk többszörös elolvasását, kódolását követően az egyéntől eredeztethető gátlótényezők egyfajta történetiségben kezdtek számomra „kiemelkedni”:

- *Múlt.* Az egyén élettörténete, azaz miként mutatkozik meg képessége és hajlandósága (érettsége) az irányba, hogy adott szakmában, szervezetben, illetve munkakörben dolgozzon? Hivatássá vált-e a munkája, „helyén van-e”?
- *Jelen.* Ide tartozik az identitás kérdése, miszerint itt-és-most mennyire hatja át személyiségét (gondolati, érzelmi és magatartási szinten) a szakma, a szervezet, illetve a munkakör, amelyben dolgozik? Ezt az identitást árnyalhatja (erősítheti, illetve gyengítheti) az egyén magatartása (kritikai szubjektivitás, tanuláshoz való aktív hozzáállás és védekező mechanizmusok).
- *Jövő.* Mit is jelent az, hogy az egyén önmaga megvalósítására törekszik? Létezik-e az egyénnek személyes jövőképe (és mi az), illetve miként közelíti a valós-ént az ideál-énjéhez?

Úgy gondolom, hogy a „honnan-hová” gondolatmenet egy irányba mutat az önmegvalósítás folyamatával (a jelen-képtől a jövőkép felé), így az eredmények ilyenfajta bemutatása is könnyen értelmezhető.

A kutatási alkérdés első felére adhat választ a múlt megértése: melyek azok a képességek, illetve motivációs faktorok, amelyek adott hivatás választása felé hajtják az egyént? Ezen tényezők felismerése és felvállalása (jelen-kép), illetve kivetítése a jövőre (jövő-kép) hat ki a munkahelyi önmegvalósítás élményére. Így kapunk választ a kutatási alkérdés második felére.

6.2.1 Múlt: a foglalkozás hivatássá válásának hiánya

Az interjúk során kikerülhetetlen téma volt (ha én nem is kérdeztem rá, az interjúalany a beszélgetés első harmadában biztosan elmesélte), hogyan került ő a szakmába, illetve az adott céghez, adott munkakörbe. E téma váratlanul bukkant fel a kutatási tervhez képest, mégis úgy tűnik, fontos. Miért? Úgy gondolom, hogy az elmesélt élettörténetek, szakmai utak az érettségre (ld. 3.1.1 fejezet) utalnak, arra, hogy az egyén hogyan (milyen képességek

segítségével, illetve milyen motivációs hajtóerővel) került oda, ahol most van. Más szóval egyfajta igazolás, vagy éppen nem, arra vonatkozóan, hogy a „helyén van-e”.

„Tudatosan készültem erre a pályára ... szerettem rajzolni, festeni, szobrászkodni és érdekelt a reklám is.... Portfolio CD-t készítettem és küldtem szanaszét, többek között reklámügynökségekhez.” (Gergő)

„Minden lehetséges részét végigjártam a pályának, 20 éve csináltam az első sajtóhirdetésemet, Németországban, de már általános iskolában is folyton retusáltam.” ...7 évig éltem kint, ott láttam először, hogy van olyan kifejezetten, hogy reklámgrafika és design szak, na és akkor én erre jelentkeztem. Alapból nagyon érdekelték a reklámok, ez egy alapvető érdeklődés volt ... Elmentem a suliba egy évvel később, elvégeztem, közben mindenfélét dolgoztam, éjszakánként meg rajzoltam különböző nyomdáknak, reklámstúdióknak. ...’94-ben hazajöttem, és onnantól kezdve itthon is reklámban dolgoztam.” (János)

Az idézetek arra utalnak számomra, hogy nem elég az egyén *tehetsége*, mint képesség ahhoz, hogy most adott munkakörben dolgozhasson, hanem *aktivitása, kezdeményezőkézsége*, mint hajlandóság-tényező is szükséges ahhoz, hogy az egyén úgy érezhesse, a „helyén van”. A kutatás eredményei alapján azonban az Argyris-féle *képesség-hajlandóság dimenziók* (vö.: 2.4 fejezet), *kiegészítésre szorulnak*. Egy adott helyzetbe az egyén nem biztos, hogy tudatosan került (lehet a „véletlen műve” is), de annak „megragadása”, „saját javára fordítása” teljes mértékben az egyén feladata, felelőssége.

Ez az a folyamat úgy gondolom, amelynek segítségével az egyén elérheti, hogy a foglalkozása hivatásává váljon, úgy érezheti, „helyén van”. Emiatt feltételezem, hogy az *érettségnek az adott helyzet megértése, értékelése és a döntés a követendő magatartásról is nagyon fontos jellemzője* – ez azonban nem más, mint az egyén önreflexiója.

- Van, hogy a követendő magatartás a helyzet állandósítása:

„Egy másik reklámügynökségnél kezdtem. Úgy kezdtem, hogy írtam egy szöveget, és a főnököm mondta, hogy „hm, jó ez, jó ez”, és így ott maradtam. ... Úgy gondoltam, hogy „ha én erre tényleg alkalmas vagyok, akkor az tök jó, de akkor most tényleg nézzük meg, hogy tényleg menni fog-e, vagy valamire megint csak ráéreztem. Lehet, hogy a következő hónapban el is bukom?”. De ez egy jó érzés, ha ehhez így értek.”(Márti)

„Lehet, hogy nem voltam elég ambiciózus, de soha nem dédelgettem kreatív igazgatói állást, felmértem a saját lehetőségeimet, megpróbáltam racionálisan nézni azt, hogy hova juthatok el, soha nem könyököltem, nem próbáltam többnek látszani, mint ami vagyok.” (Karina)

- De arra is van példa, hogy a helyzetből való kilépés tűnik előrehaladásnak – ezzel az egyén felvállalja az új szituáció adta bizonytalanságot:

„...Szociológusként végeztem, de sok hónapig nem találtam munkát, így belevágtam a multi-világba, logisztikusként, de másfél év alatt nem találtam meg abban a helyemet. Már az egyetem alatt eldöntöttem, hogy a szociológia mellé szeretnék valami mást is, így elkezdtem a Külkert, és ott kerültem kapcsolatba a reklámmal ... Bennem sosem volt ilyen nagy művészi elhivatottság, én mindig a reklámot, ezt a szövegírást szakmának tekintettem:

leírni egy szöveget, azt nem lehet elművészkedni. Valakinek vagy van jó íráskészsége, helyesírása, nagy szókincse, vagy nincs. ... Én ezt nem akarom túlmisztifikálni.” (Vilmos)
„...először másfél évet dolgoztam kezdő szövegíróként, aztán ügyféldalton voltam, és aztán mentem vissza reklámba. Egy tanulási folyamat, mindent, amit lehet, össze kell csípni, a legkülönbözőbb emberektől a legkülönbözőbb technikákat. Én pl. azt csináltam, ha tudtam valakiről, hogy nagyon jó verbálisan, azt figyeltem tőle, hogy mitől jó verbálisan. Ha másiknak eredeti a fantáziája, akkor azt lestem el tőle.” (Boldizsár)
„Volt egy cég, ahol rám szóltak, hogy nem menjek ki dohányozni, ne telefonáljak és ne hallgassak zenét. Tök egyedül ültem a szobában, senkit nem zavart. Fel is mondtam, mert ezek voltak az érveik, nem a munkámmal volt bajuk.” (Ernő)

Összességében úgy látom, a szakmai életút sok információt hordozhat magában: „Mi történik velem?”, „Hogyan érzem magamat ebben a helyzetben?”, „Mit (nem) tudok tenni a helyzet jobbítására?” stb. Ezen kérdések megválaszolása alkalmanként segítheti az egyént abban, hogy „megtalálja a helyét” szakmai vonalon.

Általános szinten gondolom ezek alapján, hogy az egyén úgy tud törekedni az önmegvalósításra, ha *képességét és hajlandóságát nemcsak az adott munka elvégzésére fordítja, hanem arra is, hogy jelenbeli valós-énjét jövőbeli ideál-énjéhez közelítse.* Amennyiben ezt a folyamatot a munkájában is követi, a szakmai életútja folyamatában elérheti, hogy foglalkozása ne „csupán” munkája legyen, hanem hivatása is.

6.2.2 Jelen: az identitás hiánya vagy annak rugalmatlansága

A kutatás során az derült ki számomra, hogy az identitás fogalmával⁶⁷ jól megragadhatóvá válik az egyén önképe: gyakran került szóba mind egyfajta *statikus ön-kép* („Minek tartom magamat?”), mind egyfajta *magatartás-orientált, dinamikus-önkép* („Mit teszek nap, mint nap?”). Identitásról nemcsak abban az esetben beszélhetünk, ha ezekre a kérdésekre az egyén válaszolni tud, hanem az is fontos, hogy ezekkel a válaszokkal komfortosan legyen. Más szóval, az identitás arra utal, hogy az egyént a munkahelyén betöltött szerepe, pozíciója,

⁶⁷ Az identitás alatt a korábban már kifejtett Rogers-féle self-fogalmat értem (ld. 2.3 fejezet), amelynek része az énkép, az ideál-én (amivé szeretne válni) és az organizmus (pillanatnyi tapasztalatok) (Rogers, 1961).

Maslow identitás-fogalma is szorosan köthető az eddigi gondolatokhoz: az egyénnek fel kell ismernie szükségleteit, így érdekei világossá válnak. Identitásról akkor beszélhetünk, ha a szükségletek, érdekek világosak az egyén számára, így ugyanis tudatában van önmagának és viselkedésének mozgatórugóival is (Maslow, 1967)

munkaköre mennyiben „hatja át” (interjúalanyaim esetében: úgy gondol-e magára, mint kreatív szakember)?

Az *identitás*, ebben a gondolatkörben az egyénnek *egyfajta biztonságérzetet ad*, megtalálta azt, amiben jól érzi magát, úgy érzi, hogy a helyén van. Ez az átfogó érzés azért fontos, mert e biztonságérzet hiányában az energiákat (gondolatok, érzések, tettek szintjén) az kötheti le, hogy önmagát adott (társadalmi, pl.: munkakör) keretbe helyezze, nem pedig az, hogy „beleáramoljon” a munkába, önmegvalósításra törekedjen.

Az önmeghatározás során („Ki vagyok én?”, „Mi jellemez engem?”, „Mit csinállok én?”) a „kreatív szakember” kifejezés, illetve annak tágabb vagy épp szűkebb értelmezése kerültek elsősorban felszínre – ami számomra azt jelzi, hogy a *munkahelyi szerep (munkakör, pozíció) fontos az identitás meghatározásában*.

„Én alkalmazott művész vagyok....” .” (Berni)

„A gondolkodásmódom az pedig úgymond kreatív, mivel próbálok új dolgokat összeállítani.” (Bence)

„BTL-es szövegíróként kezdtem, így különleges skill-eket ez most már nem kíván tőlem, nekem erre jár az agyam. Ha ATL-es reklámot kellene csinálnom, nagy bajban lennék...” (Márti)

„Szerintem nem tudok nem-kreatív lenni. Nem azt nézem a reklámon, az óriásplakáton, hogy mennyibe kerül a csirkemell, hanem, hogy hogyan van ez fotózva.” (Márti)

„Ez a „kreatívság” egy üzemmód. Nem mondom, hogy kikapcsolom, mert megyek a városban, akkor nem úgy nézem a reklámokat, hogy hm, hanem, hogy ez érdekes, ez jó megoldás stb. Gyakorlatilag 24-órás szívdás állapotban vagyok, gyűjtöm az infókat, az beágyazódik, aztán valamikor kijön belőlem.” (Bence)

A vezetők jellemzően vezetői szerepüket is megnevezték identitásuk részeként:

„Nem vagyok egy uralkodó típus, hogy mondjuk, azért csináljak valamit, hogy azt a zászlómra tűzzem.” (Gergő)

„Mienk a legnagyobb csapat, 12 kreatív dolgozik nekem, és vannak külsősök is.” (János)

„Olyan vezetőnek tartom magamat, aki inspirál és empátikus – az utóbbi a fontosabb. Megpróbáljuk támogatni a csapattagok sikereit.” (János)

A kutatásból az derül ki, hogy a megkérdezettek egy részénél az életkor⁶⁸, a szakmában eltöltött évek száma, a szakmai tapasztalat is fontos ön-jellemző, azáltal, hogy magatartásukat irányítja:

„Negyvenediken túl én bizony lassan kezdek innen kikopni, úgy érzem. Addig én megpróbálok itt kiélni magamat, megtalálni itt a munkának a szépségét, az önmegvalósítást.” (Karina)

⁶⁸ Alvesson is kiemeli (1994), hogy a reklámparban dolgozók számára nehéz a trendek, divatok követése életkoruk növekedésével.

„24 évesen kerültem a szakmába, most már vagy 5 éve, szerintem ez egy természetes érés, hogy most már nem akarom minden percemet itt tölteni.” (Márti)

„Azzal, hogy én vagyok a csapatban a legfiatalabb, és nem mással, mint a fiatalsággal, konfliktusokat generálok, de úgy látom, ezt el is várják tőlem...” (Kelemen)

Az eredmények arra utalnak, hogy az önmeghatározásnak fontos eleme a honnan-hová folyamat, amelynek leírásában fontos szerepet játszik a munkakör, a szakmai tapasztalat (évek száma) és az életkor. Egy interjúalany ellenkezett csupán e kategorizálással:

„Én sosem szerettem ilyen szerepeket felvenni, valaki művész, értelmiségi vagy trendi. Nyilván mindenkinek vannak szerepei, de ezeket a szakmai szerepeket nem szerettem sose. Lehet, hogy ettől szürkébb vagyok, de nem szeretnék ebben elveszni. Ezek engem zavarnak. Próbálok választékosan írni, beszélni, végzem a munkámat...” (Vilmos)

Ő azonban az identitását a nap, mint nap elvégzett munkával, illetve a munkájában használt képességekkel, munkájához való viszonyával (erről ld. 6.3.1 fejezet) fejezte ki. A munkában használt képességek, a munkához való viszony alapján eltérő hozzáállások jelentkezhetnek, mint az interjúkból kiderült. A két leginkább eltérő hozzáállást így ragadom meg:

1. Aki a munkájának él, abban megjeleníti saját magát:

„Nagyon sokat álmodok munkával.” (Berni)

„Nekem az a fontos a munkámban, hogy például ne azt írjuk, hogy piros az alma, hanem Hóféherke. Ne legyen teljesen elszállós, érthető legyen, de mégsem szájbarágós. Legyen benne egy kis csavar.” (Vilmos)

„Az egyetlenem pont arra tanítottak meg bennünket, hogy mindig kell próbálni a határokon belül szabadnak lenni. ... Arra törekszem, hogy ezt találjam meg, mindenféle keretek között.” (Gergő)

„Tisztában vagyok, hogy van egy elsődleges célja, az, hogy teljesítsük az ügyféligényt, ami egy konkrét statisztikai eladás elérése, vagy valami hasonló. Ez egy konkrét anyagiassult üzleti cél. Ennek teljesítése adja egyrészt a sikerélményt. Más kérdés, hogy van egy fontos addicionális cél, és ez rendkívül fontos: akármilyen kommunikációt csinálunk, annak kell valami pozitív kisugárzásának lenni: jónak, szépnek, hasznosnak társadalmilag vagy személyes síkon.” (János)

2. A „zsoldos-típus”:

„A művész célja, hogy valami újat hozzon létre, a kreatív célja, hogy pénzt keressen, nem is magának, hanem a megbízójának.” (Bence)

„Olyan vagyok, mint a pék. Ha pogácsát kérnek, pogácsát sütök, ha stanglit, akkor stanglit. De mindegyiket maximálisan teszem.” (Bence)

„A másik rész az ügyféllel való kapcsolat, munka, hiszen azért kapjuk a fizetésünket, hogy kielégítsük az ügyfél igényeit.” (János)

„Az alkotást nem úgy élem meg, hogy egy önkifejezés, hanem mind a verbális szövegírás, mind az art direktió egy alkalmazotti műfaj. Cégek szolgálatába állítjuk a kreativitásunkat, illetve a teremtő, alkotó fantáziánkat.” (Karina)

„Ha teljesen lenyomják, és tudom, hogy ebből semmi jót nem lehet kihozni akkor szolgai módon megcsinálom, azt, amit kérnek, és továbblépek.” (Boldizsár)

„Olyan dolgokkal reklámot csinálni, amivel emberként is azonosulok, sokkal könnyebb. Ha lakáshitel-legjobb kamat- nagyon olcsó és amikor a csapból is azt folyik, és tudod, hogy

*nem is igaz, egy ilyen projekt mellé őszintén odaállni, azért nem lehet, nem mondom, hogy „hú de jó, hogy ezt én alkottam”. Azt csak megcsinálod, és kész, beteszed a fiókba.” (Ernő)
„...vannak túlélő típusok, megélhetési kreatívak. Látszólag mindent megcsinál, arra vigyáz, hogy ne legyen nagy probléma, de nem érdekli a dolog, nem izgatja. Megcsinálja, mert pénzt kap érte, klasszikus adok-kapok.” (Boldizsár)*

Az derült ki tehát, hogy az egyén munkájában választási helyzetbe kerülhet: vannak olyan helyzetek, amikor nem tudja „megmutatni magát” munkájában, és ilyenkor az általam „zsoldosnak” megfogalmazott hozzáállással hajtja végre a tőle elvártakat. Úgy gondolom azonban, hogy az interjúalanyok jól körül tudták határolni ezeket a helyzeteket, és bár munkájuknak része, egyértelműen nem ezeket a helyzeteket tekintik identitás-erősítőnek, önkifejezőnek, önmegvalósítóknak.

A dolgozat szempontjából ez a megkülönböztetés annyiban fontos, hogy lehetnek helyzetek, amelyek az önmegvalósításra való törekvést nem segítik elő. Véleményem szerint ugyanis *ha az egyén munkához való hozzáállása gyakran fordul át „zsoldosba”, valószínűsítem, „nincs a helyén”; illetve ha ezen helyzetek az egyébként meglévő identitását (biztonságérzetét) megkérdőjelezzik, távolabb kerül az önmegvalósítás élményétől.* Ezért gondolom, hogy a „zsoldossá válás” – helyzetek gyakoriságát és természetét érdemes az egyénnek figyelemmel követnie önreflexió segítségével (2.4 fejezet), mert az jó iránytű lehet az önmegvalósítás útján.

Továbbgondolva az identitás témáját, azt kerestem, hogy mely tényezők támogathatják annak megerősödését oly módon, hogy az egyén az önmegvalósításra tudjon törekedni? Válaszként a Maslow-féle *D-szükségletek*hez (fiziológia, biztonság, kapcsolat és elismerés) jutottam:

Maslow gondolatmenete ennek tükrében az identitáshoz is szorosan kapcsolódik (ld. a fejezet elejei lábjegyzet): amennyiben kielégítődtek az adott helyzetben, vagy általában a szakmai életút során a D-szükségletek, akkor van lehetősége az egyénnek a B-szükségletre (önmegvalósításra) figyelni.

1. Ha a fiziológiai szükségletek „követelőznek”, nincs lehetősége az egyénnek a munkájában „megjelenni”:

*„Fizikailag azért megterhelő nagyon sokszor itt dolgozni...” (Gergő)
„(B.K.)-Az utcán is kreatív vagy, ha jössz mész?
-Hát, ez változó, mert egyébként igen, ha éppen nincs szükségem a feltöltődésre. Ha úgy érzem, csak nyomom ki magamból a dolgokat, de semmi input nem jön, akkor inkább nyitott vagyok és kíváncsi, nem akarok gondolkodni. Nézem a szomszéd bácsit...” (Berni)*

„Ez a stresszes része, hogy ha az ember tényleg jót akar, és nem akarja elengedni a gyeplőt, hogy legyen belőle valami, ami úgy rendben van, akkor ez stresszes. Nagyon sokszor az a felállás, hogy a cél csak kizárólag az, hogy az ügyfél rövidtávon boldog legyen.”
(Boldizsár)

2. A biztonság ebben az esetben nem a fizikai biztonságról szól, hanem a rutinról: kielégítetlen helyzetben (pl. határidő) gyakran folyamodik az egyén a rutinhoz, még ha az a munka minőségére vonatkozó kompromisszumkötéssel is jár (ld. korábban 6.1.3 fejezet):

„Csomó olyan helyzet van, ahol nincs idő agyalni új megoldásokon, hanem oda kell tenni valamit, valahol már jól bevált ötletet.” (Gergő)

„Ha valamit gyorsan kell kitalálni, akkor az ember rutinból bizonyos dolgokat összepasszint.” (Boldizsár)

3. A munkatársi kapcsolatok a mindennapok megélését, illetve a munkát egyaránt kellemesebbé, hatékonyá tehetik, amelyek a biztonságérzetet alapjaiban erősíthetik meg.

„...a közvetlen kollégáimmal nagyon jól megvagyunk, jó kis csapatként tudunk működni, a mindennapokban nincsenek belső feszültségek, nagyon jól elvagyunk egymással, segítjük egymást.” (Karina)

„... ha egy konkrét projektben kell koncentrálni, akkor jobb, ha többen vagyunk, és megy ez a „ping-pong”... aminek a végén szépen kialakul valami. Abszolút hatékonyabb a csapatban dolgozás, mivel rögtön jön rá egy reakció, és ha nem úgy megy át az embereknek, ahogy te kitaláltad, akkor azzal az üzenettel valami gond van.” (Ernő)

„A beleáramlás élmény inkább a csapathoz kötődik.” (János)

4. Az elismerés, a pozitív visszajelzések – úgy látom – elengedhetetlenek ahhoz, hogy az egyén úgy érezze: a „helyén van”. Az elismerést, akár szervezeten belülről (pl. vezető), akár szervezeten kívülről (pl. ügyfél, barátok stb.) kapja az egyén, egyaránt a biztonságérzetet erősítő hatású, hiszen az az adott magatartás, vagy éppen az egyén teljes elfogadását jelenti, amely a rogersi „teljes személyiséggé válás” (önmegvalósítás) egyik alapfeltétele (vö:2.3 fejezet).

Szervezeten belüli visszajelzések:

„A vezetői visszajelzések mindig jól esnek az embernek, és az kell ... A csapattól így konkrétan nem szokott megnyilvánulni... talán abban, hogy érzem, a csapat elfogad-e, vagy sem. Ezt érzi az ember, hogy ez így működik, vagy sem. Úgy tűnik, működik, és ez fontos.”
(Gergő)

Ellentétként pedig: „Egy baromira nehezen tolerálható helyzet volt, hogy az egyik napról a másikra nekem valaki olyan dirigált, aki addig szinte tőlem kért szakmai tanácsokat ... csalódottság, valamiféle kiégés, azt éreztem: itt gürizek, próbálok 600%-t hozni, és ezt nevezik ki, nem engem...” (Gergő)

Szervezeten kívülről jövő visszajelzések:

„Négy év után is lehet – ha nem is nagy dolgokat – de kis apró szikrákat ki lehet találni, amiktől az ügyfélnek leesik az álla.” (Karina)

„Ha folyamatosan csak az van, és folyamatos negatív visszacsatolások vannak, semmi nem sikerül, csak folyamatosan nő a stressz adag, akkor az egy idő után visszaveti az embert nyilvánvalóan.” (Vilmos)

„Nekem az a fontos, ha megmutatom az ismerőseimnek, hogy tök jó vagyok, tök jól csináltam. Engem ez tölt el elégedettséggel.” (Kelemen)

A egyén saját magának adott elismerése, a sikerélmény és az abból adódó büszkeség is biztonságot adó tényező (funkciójában nem tér el a külső megerősítéstől, legfeljebb intenzitásában – a saját magunknak adott elismerés erősebb lehet, mint a másoktól jövő):

„...elkezdtem keresni, fel is vettem két másik helyre, az jól tett az önbizalmamnak.” (Vilmos)

„Az fontos, hogy az én fejemből pattant ki, az az élmény, és nem az, hogy megvalósul-e vagy sem.” (Bence)

„Amit viszont egyszer kitalálok, az nem vész el. Megcsinálom, beadom plakátpályázatra, benne lesz a portfóliómban, ezekre a kreatív igazgató azt mondja, hogy igen, jól ki lett találva.” (Ernő)

Az iménti gondolatmenet Maslow elméletét annyiban támasztja alá, hogy a D-szükségletek valóban léteznek, az egyén ezek ki- (nem) elégülését megérzi, hatással van rá. Az önmegvalósítás témakörét szem előtt tartva azonban az a fontos, hogy az ún. *alacsonyabb rendű* szükségletek *legfőbb funkciója, hogy az egyénnek biztonságot teremtsenek, így az figyelmét az önmegvalósításra tudja szentelni.*

Az eddigi gondolatmenet alapján identitás számomra az a jelenbeli tényező, amely biztonságérzetet ad, így az egyén törekedhet a szervezeti keretek között történő önmegvalósításra. A kutatás felhívja a figyelmet az identitásnak az – úgy nevezem – „*egészséges rugalmassága*”: azaz *ha egyfelől nincs „becsontosodva”, másrészt nem merev keretek között létezik, hanem van mozgástér* (ez természetesen minden változási folyamatra igaz). Az identitás „becsontosodottságára” a „szakma szentsége” jelenségét, míg a mozgástér hiányára három tényezőt mutatok be: (1) a kritikai szubjektivitás hiánya; (2) tanuláshoz való passzív hozzáállás; (3) védekező mechanizmusok aktív jelenléte a mindennapokban.

6.2.2.1 A szakma „szentsége”

Az interjúk során arra lettem figyelmes, hogy egy-két megkérdezett szakmájáról, munkájáról úgy gondolkodik, mintha az lenne a szervezeti munkafolyamatok alfája és omegája. Nem megkérdőjelezhető, hogy a reklámügynökség „terméke” a kreatív anyag, erről a HR-es is egyértelműen nyilatkozott: „*Ők azok, akik előállítják a mi termékeinket... Evidencia, hogy, amit a kreatívnek szabad, azt nekem, adminisztratív embernek nem szabad.*” Sőt, a szervezeti

kultúra is erősen magán hordozza a kreatív-szubkultúra jegyeit: „A kreatív munka jellege, lenyomata terjed rá az ügynökségre. Pl. a munkaidőt, belső szabályokat hogyan kezelik – kvázi a kreatívok normarendszere az egész cég normarendszere, illetve mindenki a kreatívokhoz alkalmazkodik” (Lili).

Úgy gondolom azonban, hogy az a – HR-es alapján megfogalmazott – szervezeti kultúra jellemző, amely a kreatívokat előrehelyezi, a korábban megfogalmazott identitás túlzott megerősödéséhez vezethet, amely az egyén tanulási, valamint önmegvalósítási folyamatának erős gátja lehet.

„Amit én hiányolok, egy olyan nagyformátumú ügyfelet, aki legalább annyira szeretné ugyanazt, amit én.” (Bence)

„Nem az a jó megoldás, ami nekem jó, és nem is az a jó megoldás, amiről az ügyfél azt hiszi, hogy neki jó, hanem sokszor a harmadik, amiben az ügyfél nem biztos, hogy jó, de sikerül meggyőzőnöm arról, hogy ez a dolog működni fog.” (Boldizsár)

Fontosnak tartom ezek alapján, hogy az egyénnek a saját és mások identitásának irányába, míg a szervezetnek a szervezeti szubkultúrák mindegyike felé legyen egyfajta alázata, hogy ne gátolják egymást és magukat az önmegvalósítási törekvésben.

6.2.2.2 A kritikai szubjektivitás hiánya

A kritikai szubjektivitás leegyszerűsítve azt jelenti (vö.: 2.4 fejezet), hogy az egyén tisztában van azzal, hogy nézőpontja csak egy a lehetséges nézőpontok közül (illetve ismeri saját nézőpontja miértjeit). Ahogyan azt jeleztem, az egyén ilyen fajta tudatossága, szemléletmódja támogatja az egyént az önmegvalósítási folyamatban azáltal, hogy egy állandó „készenléti” helyzetben tartja. Ugyanígy igaz ez az identitásra, annak változására is.

Néhány interjúban került csak elő a dolgozatomban korábban kritikai szubjektivitásnak tekintett szemléletmód a szervezeten belüli csapatmunka és az ügyfél-igény kielégítése során, illetve általában a reklámokhoz kapcsolódóan:

„Abszolút hatékonyabb a csapatban dolgozás, mivel rögtön jön rá egy reakció, és ha nem úgy megy át az embereknek, ahogy Te kitaláltad, akkor azzal az üzenettel valami gond van. Míg ha egyedül leülsz és kitalálsz valamit, és azt mondod, hogy hú, ez a legnagyobb ötlet, ami valaha született, és azt elküldöd, és akkor csodálkozol, hogy ha ők nem értik.” (Ernő)

„Kell a kompromisszumkészség. Account-ok felé is, ügyfél felé is, meg kell tudnod mondani, szerinted miért van úgy, de be kell tudnod látni, hogyha másé is jó, vagy talán még jobb is.” (Kelemen)

„Ez egy bizonyos szempontból objektív, bizonyosból meg szubjektív, mit nézel, mit olvasol ki belőle, nyilván hozzáteszed a saját egyéni érzéseidet, van már előfeltevése a termékről, persze másképp csapódik le mindenkiben.” (Karina)

A bemutatott látásmódot az interjúalanyok kevés példával tudták csak alátámasztani. A *mindennapi önreflexió, illetve kritikai szubjektivitás hiánya az identitás rugalmatlansága felé hat*, lévén az egyén nem kerül a fent jelzett „készenléti állapotba”, amely az önmegvalósítást támogatja.

6.2.2.3 Tanuláshoz való passzív hozzáállás

A tanuláshoz való hozzáállás milyensége (aktív vagy passzív) jelentősen befolyásolja a(z) identitás-) változás lehetőségét, intenzitását (vö.: 3.1.3 fejezet). E témakör kapcsán ismét megjelentek a korábbi szervezeti kategóriák: munkakör, pozíció, illetve az azokban történő változás:

„Szerintem engem jó időpontban neveztek ki Head of Art-nak: most olyan dolgokat tanulhatok, mellyel építhetek azt Art directori tapasztalataimra, melyek kezdtek már rutinná válni.” (Gergő)

„Én junior vagyok, így szövegírói szinten én XY-t tekintem vezetőmnek. Én még maximálisan a tanulási fázisban vagyok....” (Vilmos)

„Először másfél évet dolgoztam kezdő szövegíróként, aztán ügyféloldalon voltam, és aztán mentem vissza reklámba, ... egy tanulási folyamat, ha tényleg komolyan veszi akkor, mindent, amit lehet, össze kell csípni, a legkülönbözőbb emberektől a legkülönbözőbb technikákat.” (Boldizsár)

„Ha én rossz ötletet viszek, elbuktam, Ha jó az ötlet, át kell vinni az account-okon, ha kompromisszumot nem tudok velük kötni, elbuktam. Az ügyfélnél ugyanez, kiállni a kreatív koncepció mögött, és ha kompromisszum árán sem tudom megvédeni, elbuktam. Akkor vagyok jó, ha mind a háromnak megfelelek. Ebben a folyamatban vagyok nap, mint nap. És igen, nekem ez nem jön természetesen, nekem ez egy tanulási folyamat, hogy minél jobban tudjam ezt csinálni.” (Kelemen)

Ahogy az idézetekből kitűnik, a folyamatos tanulásnak hangsúlyos szerepe van a kreatívok mindennapjaiban. Ezt a fajta tanulást *szakmai tanulásnak* nevezem, mert szerintem ezt az interjúalanyok elsősorban a munkakörhöz, szakmához kapcsolódó fogalomnak tekintik. Mivel az alfejezet elején kiderült, hogy az egyén ezen társadalmi kategóriákat (szerep, munkakör stb.) az identitásuk fontos részének tekintik, úgy gondolom, hogy ez a „szakmai tanulás” hat az identitásra. Bár fontosnak tartom a szakmai fejlődést, mégis az identitás szempontjából az annak „megcsontosodásának” irányába hat véleményem szerint, mivel szigorúan a szakmai értékeket és magatartásokat helyezi előnybe.

6.2.2.4 Védekező mechanizmusok aktív jelenléte a mindennapokban

A védekező mechanizmusokat mint tanulást gátló tényezőt mutattam be a szakirodalmi feldolgozás során (ld.: 3.1.3 fejezet), amelyből kiderül, hogy hatásában ugyanúgy működik, mint az előbbi két tényező.

A megkérdezettek többsége az interjú során mutatott példát védekező mechanizmusra, amikor az interjúk során szándékosan rákérdeztem arra, hogyan élik meg a szakma etikusságát, vagy hozzájárulásukat társadalmilag kritikusnak tekintett termék (pl. dohány) forgalomnövekedéséhez.

„Nem etikus a szakma, de próbálok erre nem gondolni. Úgyis vesz az ember mosóport, mert kell venni mosóport. Ha most még pénzt is kapok érte, hogy az ember vegyen mosóport, hát legyen úgy. Ha én nem csinálom meg, megcsinálja más.” (Ernő)

„Gyakori ez a kérdésfelvetés, ami abból a félreértésből fakad, hogy a reklám arról szól, hogy a cégek úgy akarják eladni reklámmal a terméküket, hogy közben átverik az embereket. ... De nem ez a lényege! Ma reklám nélkül szinte egyáltalán nem lehet eladni terméket, gyakorlatilag, annyi termék és szolgáltató van, hogy nehéz választani.” (János)

„Annyira korlátolt a cigi reklámozása, hogy nem hiszem, hogy attól nőne, vagy csökkenne a fogyasztás, hanem egyszerűen ennyit cigiznek az emberek. A figyelemfenntartása végett van szükség a reklámra a ciginek. A fogyasztók megtartására, a meglévő fogyasztók márkák közötti mozgására, illetve a termékkelőnyök kommunikációjára szorítkozik itt a reklám.” (Vilmos)

Úgy vélem, hogy a válaszokban a kognitív disszonancia (Festinger, 1957) hangsúlyosan jelen van, pl.:

- *„Ha én nem csinálom meg, megcsinálja más.”*: bagatelizáció, felelősségáthárítás
- *„Ma reklám nélkül szinte egyáltalán nem lehet eladni...”*: egyéni hit általános hiedelemként való feltüntetése, külső igazolás keresése.
- *„...nem hiszem, hogy attól nőne, vagy csökkenne a fogyasztás,... A figyelemfenntartása végett...”*: önmaguknak ellentmondó gondolatok, külső igazolás keresése.

E racionalizáló magatartással azt kívánja elérni az egyén, hogy a helyzet adta kellemetlenségekkel ne szembesüljön, azaz önámításban van része (ál-identitás fenntartása). Ezzel a magatartással azonban egy valótlan jelen-képet tart fent magának, amely gátolja az önmegvalósítási törekvést azáltal, hogy nem csupán a valós-én és ideál-én közötti távolságot kell csökkentenie, hanem a valótlan-én és valós-én közöttit is (első lépésben).

Védekező mechanizmust láttam életbe lépni néhány olyan esetben is, amely a mindennapi munkájukról szólt (hatásukban ugyanazt érik el, mint a fent bemutatott védekező mechanizmusok):

„Nem osztok meg akár magán, akár munkahelyi információkat, amikből esetleg bármi visszaüthet, vagy bármi ilyesmi történhet. Nem a csapaton belülről beszélek, de itt dolgozik sok szövegíró, art direktor, nagyon rossz érzés az, ha valamit elejtesz, és utána viszontlátod megvalósulni másnál.” (Ernő)

„Időtől függ, ha van időm, akkor próbálom. De sok ember van, sok munka van, nehéz rászánni egy fél órát, hogy tanítsam, példákat hozzak, magyarázzak. Csináltam ezt, amikor még kis ügynökségnél voltam, nem mondom, hogy nem szeretem, csak fárasztó. Itt ezt már nem lehet.” (Boldizsár)

Az interjúk során működésbe lépő védekező mechanizmusok természetesen, hiszen fontos jellemzőjük, hogy az egyén biztonságérzetét erősítik meg. Mégis, ezek túlzó jelenléte a változási folyamat ellen hat az önámítás jellemzője miatt, és az identitás túlságos rögzültségéhez vezethet.

Alapkérdés azonban a szervezeten belüli egyéni önmegvalósítás esetében, hogy ha az egyén saját szakmájával kapcsolatosan is alkalmazza a védekező mechanizmust (pl. Ernő vagy János idézetek), akkor reális-e e szakmán belül keresnie az önmegvalósítást, illetve élheti-e meg úgy mindennapjait, hogy a „helyén van”?⁶⁹

Ebből a fejezetből az derült ki, hogy az egyén jelene, jelen-képe az identitásában megragadható. Az önmegvalósítási törekvéshez azonban nagyon fontos ennek az ön-képnek az „egészséges rugalmassága”, azaz, hogy biztonságot adjon, de ne akadályozza az önmegvalósítást, mint változási folyamatot.

6.2.3 Jövő: a cél hiánya, illetve az annak elérésében történő elakadás

Az egyén jövője (jövőképe) az önmegvalósítás folyamatának kulcskategóriája: megjelenhet célként, de mozgatóerőként is (ld. önmegvalósítás definíciója korábban).

Amennyiben célként jelenik meg, az egyén jövőképéről beszélünk, ez elemzésem első része. Amennyiben mozgatórugóként, vagy a cél eléréséhez vezető útként, úgy az vizsgálható, hogy az egyén mit és hogyan tesz a cél elérése érdekében? Ez adja a fejezet második részét.

⁶⁹ A téma folytatását ld. 6.5.2 fejezetben.

6.2.3.1 Egyéni jövőkép, illetve annak elérhetőség-elemzésének hiánya

Ez a gondolatmenet átfedésben van az elméleti részben már megfogalmazott, Senge-féle személyes irányítással (vö. 3.1.2 fejezet); az interjúk elemzésével annak gyakorlatban való megjelenésére voltam kíváncsi.

A válaszokból az derült ki, hogy az egyéni célok, és jövőkép kialakításában az egyénre, a szervezeti jellemzőkre és a szakmára vonatkozó helyzetfelismerésnek is nagy szerepe van.

„Aztán persze leszek senior satöbbi, de ugye egy ügynökségnél nem dolgoznak 40 év felettiek, így biztos lesz valami váltás még. (Vilmos)

„A lelkesedésem az töretlen, szerintem most vagyok erőm teljében, a vezetőségtől ráadásul nagyon izgalmas feladatokat kapok. Éppen ezért most akarom megnyomni a dolgokat, amíg lehet.” (Gergő)

„Magyarországon, én itt az első kreatívok között voltam, most már van, hogy kínosan öregnek érzem magam. Húszas és harmincas évek elején járókkal van tele a szakma, 40 fölött ezt csinálni, nem azt mondom, hogy ciki, de nekem már nincs sok ezen a területen hátra, és ennek fényében is alakítom az életemet, gondolkodom a jövőn.” (Karina)

„Személyre-szabottság. Most tart ott a szakma, hogy az ember elgondolkodhat azon, hogy önmegvalósító módon hoz létre reklámokat.” (János)

A jövőkép kialakítása tehát kiindulhat az egyén vágyaiból, de a szervezet és a szakma adta jellemzőkből is. Azonos azonban, hogy a megfogalmazott vágyakat szükséges megvizsgálni: megvalósulásukat mennyire teszi lehetővé az adott környezet (*reality check*, v.ö.: Senge és tsai, 1994).

Úgy gondolom (ld. célkitűzés elmélete, in: Bakacsi, 1996), hogy ha az egyén tisztában van *saját jövőképének realitásával (eredmény)*, már az támogatja az önmegvalósítási törekvést, hiszen általánosságban is egy cél elérhetősége motiváló hatású. Ugyanígy, ha az egyén fordított arra figyelmet, hogy *átgondolja saját jövőképének valóság-tartalmát (folyamat)*, az egyfajta részvétel-elköteleződést jelent, amely ugyancsak *támogató tényező* lehet annak elérésében.

Kutatási előfeltevéseim között található az a gondolat, miszerint a kreatív szakmai díjak elnyerése lehetséges fontos jövőkép a kreatív szakemberek számára. Az interjúkból azonban az derült ki, hogy ez az előfeltevés nem állja meg a helyét, általánosságban biztosan nem, még akkor sem, ha van, aki szerint ez fontos a szakmában:

„A díjak annyit jelentenek, hogy a kreatívok azt gondolják széles körben, amit én. Talán egy második díjam van, amit közösen csináltam valakivel. Jó, hogy van, de nem törekszem erre tudatosan.” (Bence)

„Nekem konkrétan semmit nem jelentenek a díjak. Éppen nagyon nagyot nevettem, amikor megláttam az újságban, hogy nyertem, mert elfelejtettek engem róla értesíteni. Örültem neki, tök jó, de az inkább olyankor jó, ha szeretne az ember egy szinttel feljebb lépni, mert itt ez számít.” (Ernő).

6.2.3.2 Az egyéni jövőkép eléréséhez vezető úton történő elakadás

Az elakadásnak két oka lehet: egyfelől a Senge-féle kreatív feszültség meg nem ragadása (képesség vagy hajlandóság hiányában), másfelől a hiányos önismeret, amely mint képesség-hiány lép fel a jövőkép elérésének folyamatában (ld. 2.5 és 3.1.2 fejezet).

Kreatív feszültség származhat a szakma, illetve a szervezet jellemzőiből, ez utóbbi esetében főként a munkatársaktól.

„Egy filmnél ott menned kell hangstúdióba hangot válogatni, zeneszerzővel beszélni, operatőrrel, a világosítócsapattal, helyszínt válogatni, kimenni helyszínre, casting, modelleket, kellékeket válogatni, az izgalmas, pörgős, és tényleg érdekes emberekkel lehet találkozni. Azt a részét nagyon szeretem, amikor menni kell és csinálni, az a legszebb része, hogy ez hogyan áll össze.” (Ernő)

„Olyan emberek között vagyok, akik között megvan a szellemi pezsgés. Az emberi szellemi éhsége teljesen kielégül napról napra, és ez pl. azáltal, hogy naponta kb. 20 linket vagy videót kapok, ami érdekes.” (Márti)

„Volt itt egy ember, aki stratégiai tervező, országos szinten egy-kettő lehet ilyen az országban. Én, mint vezető találkozhattam vele. Valaki, aki 60 éves, kétszer annyi ideje van a szakmában, mint én, mégis tök nyitott volt, befogadó – ez nagyon inspiráló volt a számomra. De ebből van a legkevesebb, nyilván napi szinten a csapattól kapom a legtöbb inspirációt, a pozícióból fakadóan.” (János)

Amint látható, a kreatív feszültség forrása változó, de annak megragadása teljes mértékben az egyén személyes felelőssége. Ebben tud segíteni az önismeret: az egyén felismeri a kreatív feszültségét, és azt ki is tudja használni saját jövőképének eléréséhez.

„Tudom miért vagyok itt, mit csinálok, nagyjából érzem, mik a kompetenciáim: Ezekre mind szükségem van ahhoz, ami az önmegvalósítás része, hogy ki tudjunk találni valami jót..” (Karina)

„Amit viszont egyszer kitalálok, az nem vész el. Megcsinálom, beadom plakátpályázatra, benne lesz a portfóliómban stb.” (Ernő)

„Lehet, hogy mazochista vagyok, de én szeretem a szigorúbb kereteket: ha megadják a célt, a határidőt a költségvetést... Akármit, akármikorra és akármennyi pénzért könnyű csinálni, keretek között viszont sokkal izgalmasabb, és ez a kihívás.” (Berni)

„Ez mindig vonzott, hogy valamit kitalálok, és annak megvalósításán dolgozik sok ember. Van akkor rajtad egy felelősségérzet, van benned egy félelem, hogy ez tényleg összeáll-e? Ha már az én ötletem valósul meg, az már legyen tényleg jó, ahhoz pedig, hogy jó legyen, ahhoz kell egy csomó ember, és izgulsz, hogy tényleg jó a csapat, tényleg jó az ötlet?” (Ernő)

Az önismereti úton azt is fontos megfogalmazni, mi az, ami nem kelt az egyénben kreatív feszültséget, hiszen azok a folyamatok nem a jövőkép felé terelik őt:

„Van olyan típusú munka, ami engem személy szerint kevésbé érdekel. Ezeket már kipróbáltam, és tudom, hogy például egy direkt mail megírása, az nem annyira érdekel. Bizonyos típusú BTL dolgok sem érdekelnek, mert nagyon bejáratottak, kevésbé rugalmasak. Azokban nincs pozitív stressz.” (Boldizsár)
„Printet sokat csináltam, de sosem volt izgalmas: megírod, az art direktor beteszi a layout-ba, elmegy a nyomdába és kész.” (Ernő)

A kreatív feszültség a mindennapi szóhasználatban „inspirációként”, „pozitív stresszként” jelenik meg. Feltételezem: annak felismerésében, hogy az egyént mi inspirálja, illetve ehhez az inspirációhoz kin vagy min keresztül juthat, az önismeret (tapasztalat feldolgozása) segít.

Ezen alfejezet következtetésire alapozva úgy gondolom, hogy az egyén jövőhöz fűződő viszonya jelentős részt vállal az önmegvalósítás folyamatában: kijelöli az irányt, a célt – ezért az önmegvalósításra törekvő egyénnek ennek meghatározása és reálissá tétele elengedhetetlen. Az önmegvalósítás folyamatában gátlótényező lehet, ha az egyén munkájában nem találja az őt inspiráló kreatív feszültséget, illetve nem tudja megragadni azt (elsősorban önismereti hiányosságok miatt).

6.2.4 Összefoglalás

Ebben a fejezetben az egyéntől származó önmegvalósítást gátló tényezőket gyűjtöttem össze a kutatás eredményeire építve.

Az eredmények segítségével az elméleti összefoglalóban található egyéni akadályozó tényezők egy részét alá lehetett támasztani, ugyanakkor néhány új, vagy korábban kevésbé hangsúlyos szempont került a felszínre:

- *Életút, mint a munka hivatássá válásának folyamata – a képesség és hajlandóság terén vállalt személyes felelősség;*
- *Maslow-féle D-szükségeletek, mint identitást erősítő tényezők;*
- *A szakmai szentség, mint identitást merevítő, ezzel önmegvalósítást gátló elem;*
- *A kreatív feszültség, mint inspiráció a mindennapokban.*

Ezen elemek felderítésében segítséget nyújtott a múlt-jelen-jövő gondolatmenet, amely párhuzamosan tudta megjeleníteni az egyén életútját és az önmegvalósítás honnan-hová folyamatát.

A fejezet kiinduló pontjaként megfogalmazott kutatási alkérdésre, miszerint „Milyen személyes tényezőknek köszönhetően – és miért – juthat el egy kreatív szakember oda, hogy munkája hivatássá váljon, illetve, hogy munkája önmegvalósítási lehetőséget biztosítson?” az alábbi választ adom: *személyes felelősségvállaláson alapuló, aktív tanulási folyamat segítségével válhat az egyén számára a munka hivatássá. A hivatássá válás élménye fontos alapja a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósításnak, de annak folyamatához (a törekvéshez) az ún. rugalmas identitás tud jelentős támogató tényező lenni.*

6.3 A munkában rejlő, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

E fejezetben azon önmegvalósítást gátló tényezőket mutatom be, amelyek magából a munkából származnak. A kutatási eredmények megfogalmazásában a következő kutatási alkérdés segít: *Hogyan hatnak a munkakör jellemzői a kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?*

Elsőként az egyén munkához való viszonyát elemzem, majd a munkavégzés rendszerjellemzőit vizsgálom meg az interjúalanyok véleményére támaszkodva. Az elméleti részhez képest úgy tűnik, a hangsúlyok eltolódnak: az egyén munkához való viszonya jelentősebb figyelmet kap az egyén önmegvalósítás irányába törekvő magatartásában, mint a munkakör jellemzői. Ennek okát abban látom (alátámasztást ld. e fejezetben), hogy *a munkakör jellemzőit az egyén adottságként kezeli, míg a saját viszonyát (megélését) a munkához változó tényezőként fogja fel, illetve úgy gondolja, abban inkább érhet el változást, mint az előbbiben.*

6.3.1 Az egyén munkához való viszonyulása

A szakirodalmi feldolgozásban az egyén munkához való viszonyulását, mint önmegvalósításra ható tényezőt határoztam meg. E viszonyulást – annak érdekében, hogy az megragadható, így elemezhető legyen –, három tényezőre bontottam fel:

- Mennyire érzi az egyén munkája eredményét sajátjának?
- Mennyire, és ha igen, miként vállal személyes felelősséget munkájában az egyén?
- Milyen szinten elköteleződött az egyén munkája irányában?

E jellemzőkben közös az, amiről egyébként a „viszonyulás” kifejezés is árulkodik: az *objektív megítélés vs. a szubjektív megélés* kérdése.

Kutatás-módszertanilag ez arra hívja fel a figyelmet, hogy kívülállóként / kutatóként nem kérdőjelezhetem meg az adott élmény pozitív vagy negatív jellemzőit, lévén itt egyéni megélésről számolnak be a megkérdezettek (értvényesség szempontjából fontos) – persze, gyanúval élhetek, de nem kérdőjelezhetem meg.

Az önmegvalósítással kapcsolatosan ez azért jelentős, mert főképp az egyénen múlik: miként viselkedik, illetve melyek magatartásának következményei (munka eredményét sajátjának érzi-e, hogy felelősséget vállal-e érte, illetve elkötelezett-e iránta)?

6.3.1.1 A munka eredményét az egyén nem érzi sajátjának

Interjúalanyaimtól a beszélgetés során mindig példát kértem azokban az esetekben, amikor önmegvalósítás-élményről számoltak be. Többszörösen is előfordult, hogy nemcsak arról számoltak be, hogy munkájukat *sajátjuknak élték meg*, hanem ahhoz további érzések, élmények is társultak.

- Az öröm, büszkeség érzése:

„Az ottani DM-eket, amiket csináltunk, mindig teleszórtuk kitűzőkkel, meg CD-vel, gyönyörűség volt látni, amit ott csináltunk.” (Márti)

„A rendezvény nap logója, amit csináltam hozzá, négy kis fejecske, apa, anya és két gyerek egy körben, ezek felkerültek az összes termék dobozára, ami forgalomba került és hosszú ideig ezek rajta voltak. Ez mindenképpen nagy élmény volt.” (János)

„Én találtam ki, hogy a Baba szappan pöttyeibe pont-pont vesszőcskével bele kezdtem rajzolni, és ennek az analógiájára jöttek a pöttyök, a nagymama miért szereti, a nagypapa miért,... az kifejezetten egy nagyon jó emlék, hosszú, hosszú évek óta.” (Karina)

- A hatalom (mint hatás, hatóerő) megérzése:

„Vannak dolgok, amiért nem is érdemes harcolni, de aztán van olyan koncepció, ami annyira koherens, hogy azt megvédjük bármi áron. Vannak harcok, amiket érdemes megvívni.” (Márti)

„Éz mindig vonzott, hogy valamit kitalálok, és annak megvalósításán dolgozik sok ember.” (Ernő)

- Ne feledjük, hogy a munka „birtoklása” már korábban is előfordult az önmegvalósítás fogalmának megragadása során. Íme egy emlékeztető példa:

„Az önmegvalósítás az az, hogy amit most elmondtam, azt el tudjam érni. Konfliktusok és kompromisszumok árán elérni, hogy az ügyfél is legyen elégedett, de a kreatív elképzelés is megmaradjon – ez lenne az ideális állapot, aminek eléréséhez én egy olyan szerepet tudok betölteni, aki kitalál egy ötletet, kiáll érte, és talál kompromisszumot. Ebben áll az önmegvalósítás.” (Kelemen)

Bár korábban a Fromm-i „birtoklás” gondolatot az önmegvalósítás akadályaként mutattam be (vö: 2.3.6 fejezet), a kutatás alapján úgy gondolom, hogy mégis *fontos, hogy az egyén munkájának eredményét sajátjának érezze*. A különbséget a két birtoklás-élmény között abban látom a fentiek alapján, hogy míg Fromm csak a birtoklást helyezi a középpontba, addig az interjúalanyaimnál *a birtoklás-élménye összefonódik más érzésekkel is* (pl. büszkeség, hatalom).

Ennek tükrében lehetséges gondolatnak tartom, hogy *a birtoklás-élmény képes támogatni az egyéni önmegvalósítást, ha az nem önmagáért van, hanem azt kiegészítik, illetve „feltöltik” más érzések, megélések is*.

6.3.1.2 A felelősségvállalás hiánya

A felelősségvállalás többszörösen is hangsúlyozásra került az elméletekben. Az interjúk során tehát kevésbé voltam arra kíváncsi, hogy valóban fontos-e a személyes felelősségvállalás az önmegvalósítás folyamatában, inkább azt kutattam, hogyan, milyen formában jelenik az meg. Másképpen: „mit csinál az, aki az önmegvalósítás érdekében személyesen felelősséget vállal”?

Személyes felelősségvállalásra sokfajta példát hoztak interjúalanyaim.

Van, amikor a munka eredményében jelenik meg, abban igyekszik „*maga magát*” *megjeleníteni*:

„Nekem az fontos, hogy valami a saját értékrendemből átmenjen, például valami nevelős célzatú információt adjunk a fogyasztónak ... Mindig igyekszem olyan munkát csinálni, ami tud a fogyasztónak is valami pluszt nyújtani. Egy webfelület esetében nagyon fontos, hogy könnyű legyen használni. Egy élelmiszeripari termék esetében megadni azt az infót, hogy ha ezt eszed, ebből ez és ez hasznos, a napi bevitel ennyi százaléka, akár összehasonlítva mással, például testmozgással stb. Tényleg fontos, hogy a fogyasztónak valami plusz érdekeset elmondjunk, ne csak a terméket hirdessük.” (Kelemen)

„Sok ügyfelünk van, de amikor egy ügyfélen dolgoztam, vagy amikor masszív BTL-en voltam, akkor is valahogy bele tudtam csempészni a változatosságot, mert az nekem nagyon fontos, ha másért nem, hogy én ne unjam a munkát.” (Gergő)

Személyes felelősségvállalást jelenthet azonban az is, ha a munka folyamatában *tesz az egyén olyat, ami számára fontos*;

- *jelentkezzen az másokkal szemben vagy épp együttműködve velük:*

„Vannak harcok, amiket érdemes megvívni, de ha arra is azt mondják, hogy nem, akkor hagyjuk. Nem kell feltétlenül Don Quijote harcokat vívni.” (Márti)

„Muszáj fókuszálni mindenre, nem szabad semmit és senkit elhanyagolni, mert olyankor vannak a durva túlórázások, meg hétvégezések. Igyekszünk a csapatban a terhet kicsit hatékonyabban, egyenlően elosztva cipelni.” (Gergő)

- vagy jelentheti az a saját működés figyelemmel kísérését, még ha az belső konfliktusokat is okoz:

„Hajlamos vagyok arra most is erőszakosnak lenni, beleütve az orromat mások dolgába. Például ha látok a projektben egy hezitáló art direktort, akkor azt mondom, hogy találjunk ki egy koncepciót. ... Ebből szokott belső konfliktusom lenni, de az ember ezt inkább pszichológiával dönti el, hogy mikor mit használjak.” (Márti)

„Nekem fontos, hogy legyen benne valami kis plusz: például kis humor, és ne direktbe fogalmazzunk. Pl. ne azt írjuk, hogy piros az alma, hanem Hófehérke.” (Vilmos)

„Nem hiszem, hogy úgy lehetne kreatív munkát végezni, hogy közben ne zenét hallgassunk, meg ne netezzünk. Nevezhetjük ezt inspirációgyűjtésnek is.” (Erő)

Végül arra is van példa, hogy a személyes felelősségvállalás a munka folyamatában arra utal, hogy az adott helyzetben „átlépi saját árnyékát”, kilép a számára megszokott működéséből, akár új képességeket kipróbálva:

„Van egy pár ilyen panelem, de ezeket próbálom kerülni, mert nem jó, ha az ember mindenre ugyanazt húzza rá. Bár tükre nem jönnek rá, ha használom, csak saját magam számára rossz érzés.” (Márti)

„Hát a vágás, az volt érdekes, mert német csaj volt a vágó, svéd srác a rendező, és már mindenki hazament. Velük ültem a stúdióban, és úgy kellett összevágni az anyagot azokból a felvett részekből, hogy az ügyfél sem volt ott. Jó kis kihívás volt, szöszmötölős meló, meg az idegen nyelveket használni, nagyon észnél kellett lenni.” (Karina)

Összességében elmondható, hogy a személyes felelősségvállalás az önmegvalósításra való törekvés folyamatában sokféleképpen előfordulhat, mégis közös jellemzője, hogy az egyén munkájában és/vagy munkakapcsolataiban megjeleníti, illetve igyekszik megjeleníteni mindazt, ami számára fontos.

6.3.1.3 A munka iránti elköteleződés hiánya

A munka szeretete, az egyén elköteleződése a munka iránt – ahogy az elméleti összefoglalóból is kiderül – szükséges, de nem elégséges feltétele az önmegvalósításnak. Ezt a feltételt is vizsgáltam az interjúk során.

A válaszok nagyon sokrétűek voltak: egy részük a mindennapi munkához, munkakapcsolatokhoz kapcsolódik, amely az egyén figyelmét inkább a mindennapi örömek felé tereli, semmint a hosszú távú elégedettségre. Feltételezem, hogy az előbbiek a szervezet iránti (mindennapi), addig az utóbbiak a szakma iránti (hosszú távú) elköteleződést erősíthetik.

- Az elköteleződést támogató munka vagy éppen munkafolyamat egyénenként változó, illetve egy-egy megkérdezett *több munkatényezőt* is megjelölt, amit örömmel végez:

„Az egészet imádom, tényleg! Az ötletelés egy nagyon izgalmas folyamat ... aztán a kivitelezés megint izgalmas, akár filmforgatás, vagy fotózás, vagy egy egyszerű Photoshop design.” (Gergő)

„Sablonok kidolgozása, ami azt jelenti, hogy ha nekem értékes, és fel tudom használni, akkor megpróbálok egy modell értékű sablont kihasználni.” (Bence)

„Csináltunk egy iskolai programot a tejről, tejfogyasztásról. Csináltunk a gyerekeknek egy munkafüzetet, a tanároknak meg egy tanári kézikönyvet. A kézikönyv elkészítését szinte teljesen rám bízta, hogy állítom össze. ... nagyon szép lett a végeredmény.” (Karina)

- A vezetői munkát a három vezető beosztású kreatív munkatárs közül ketten említették csak, vegyes megítéléssel:

„Hát elég sok adminisztrációs kötelességem van, tréningek, meg ügyfél meg ilyenek, de amikor lehetőségem van, én is beszállok ötletelni, photoshop-ozok...” (Gergő)

„Van olyan része, amit nem szeretek nyilvánvalóan, a túlságosan politikai és adminisztratív részeit. ... Az egy dolog, hogy az ember kreatív, az más, hogy van egy csapatom, és abból, ki kell hozni valami tök jót. Az az izgalmas, hogy van egy csapatom, és tudom, hogy milyen személyiségekből áll össze. Ebben ez a jó, annak az a jó, és látom az egésznek a lélektanát, és abból kell kijöjjön valami jó. Itt is van azért sok dolog, amire oda kell figyelni, emberi dolgok, politikai dolgokra, szakmai dolgokra, ... végül is ez is egy ilyen játék, izgalmas dolog.” (Boldizsár)

- A munkatársakkal végzett közös munka is lehet olyan tényező, amely az egyént az elköteleződés irányába viszi.

„Az előző munkahelyemen nem szerettem annyira brief-eket, de az ötletelést már szerettem. ... Itt nem biztos, hogy a végtermék lesz a legcsinibb, itt például a brief-elés, a megbeszélések nagyon jók.” (Márti)

- Egy adott szervezeti folyamat (amely esetleg megkülönbözteti a céget versenytársaitól) is támogathatja az egyén elköteleződését:

„Nagyon tetszik ennél a cégnél, hogy a kreatív maga is kimehet, sőt ki kell menjen az ügyfélhez, amikor prezentáljuk a munkát. ... Ez egy igazi fejlődési lehetőség” (Berni)

- Végül, ahogyan azt a kutatási előfeltevések között jeleztem (vö: 4.3.2 fejezet), a márka (brand) is, amelyen a kreatív szakember dolgozik, hat az elköteleződés mértékére:

„Ilyen szempontból szerencsésebb lenne olyan brand-eken dolgozni, amik közelebb állnak a gondolkodásomhoz, hozzám. A brand is befolyásolja, meg a brand előírások is, például ha bikiniben fotózunk, nem lehet a pántot lehajtani, vagy nem lehet vírus kampányt csinálni. Ezek mind leszabályoznak” (Kelemen)

A válaszok másik része magához a reklámszakmához, annak egy-egy részéhez kötődik. Amennyiben az egyén általánosságban *a szakmában tudja megfogalmazni, amit szeret*, úgy

vélem, *bizonyosabb lehet abban, hogy a „helyén van”*, semmint abban az esetben, amikor az elköteleződés a szervezeti jellemzőkhöz (pl. munkatársak, márkák) köthető. Egyrészt azért, mert ezek a jellemzők megtartó-erejűek lehetnek a szervezet irányába, amelyek viszont elvonhatják az egyén figyelmét az önmegvalósítási folyamatról. Másrészt, ha az egyén úgy dönt, hogy kilép a szervezetből, nehezen találhatja meg helyét, szerepét egy új szervezetben.

- A kommunikációs csatornák, amelyekre a kreatív szakemberek kidolgoznak egy-egy kampányt, szintén eltérő módon hathatnak az elköteleződés irányába.

„A kedvenc csatornám a művészethez közelálló gerilla. Vannak reklámcsatornák, de mivel tudod, hogy ezekből ömlik a reklám, így egy olyan helyen van a reklám, ahonnan nem várnád. New media akció, ahonnan nem várod a reklámot” (Bence)

„Ami interaktív és látványos, azt szeretem, a web, a tévé és a gerilla kampányok, rendezvényeken megjelenni, utcai akciók.” (Ernő)

- A reklám ATL és BTL része eltérő megítélés alá esik:

„Nagyon szeretem a BTL-t, de Magyarországon ez egy mostohagyerek...Nagyon jó kihívás, nap, mint nap megküzdeni azzal, hogy hogyan csináljak egy DM-et és egy banner-t úgy, hogy azt az ember, aki megkapja, ne azonnal dobja ki, illetve nem azonnal kattint el onnan. Ez szerintem egy nagyon jó dolog.” (Márti)

„Mindkettőt szeretem, mert teljesen más jellegű munka, más kihívások vannak benne. A BTL talán kicsit nyugisabb – már hogy a dohány business. Amikor ATL-en csináltunk filmeket, meg ilyenek, forgatásra kellett járni, az egy pörgősebb élet. A BTL kicsit nyugodtabb, nincsenek világrengető dolgok.” (Karina)

„Most a BTL-munkáját nyertük meg az egyik cégnek, most azon dolgozunk, de cél az az lenne, hogy az ATL-t is elhozzuk, tévét, meg ilyeneket, mert azon az ember mégis csak jobban meg tudja csillogtatni, hogy mit tud, mint mondjuk egy unalmas ablakmatricán.” (Ernő)

- Az egyén elgondolása a kreatív szakmáról, az arról alkotott átfogó kép azt eredményezheti, hogy úgy érzi, a „helyén van”:

„... az alkotást össze lehet egy stratégiai gondolkodással párosítani, tehát egyszerre kell eldobott agyúnak lenni, és rendszerben gondolkodni. ... a brief-től elkezdve a stratégiai gondolkodáson keresztül, a végső art direktívák kiputtyogatásáig, mindent jól élek meg, feltéve, hogy nincs megkötve kezünk-lábunk.” (Boldizsár)

„Úgy gondolom, hogy az egész kreatív munka arról szól, hogy valamire találj egy olyan megoldást, ami valamilyen szinten érdekes a fogyasztónak. A kreatívok olyan új sablonokat raknak össze, aminek az építőkövei mindenki által ismertek ... És ami számomra a legfontosabb, hogy a munkám eredménye mérhető: nőtt-e az eladás, vagy sem. Ez a művészetről nem mondható el, és az ott engem nagyon zavar.” (Bence)

Összefoglalva elmondható – ezzel megerősítve az elméletet –, hogy az önmegvalósítás érdekében rendkívül fontos, hogy az egyén munkájához általában pozitívan viszonyuljon. Ez a

pozitív viszonyulás megjelenhet több formában is (ld. az alfejezetek⁷⁰), mégis a legfontosabb az érzelmi bevonódás: *a viszonyulás megmozgat érzelmeket, amelyek aztán az egyén munkához való hozzáállásában (pl. felelősséget vállal) meg is jelennek.*

6.3.2 A munkakör jellemzői

A szakirodalmi összefoglalóban a munkavégzési rendszer jellemzőihez köthető önmegvalósítást gátló tényezők közül a munkaköri sajátosságokat emeltem ki, amelyek egyik kulcsfogalma a „játék”. A játék fogalmát Csíkszentmihályi alkalmazza az autotelikus foglalkozás megragadásakor (2001), amelyet a következő jellemzőkkel ír le: változatosság, megfelelő és rugalmas feladatok, világos célok és azonnali visszacsatolás biztosítása (vö: 3.2.2 fejezet). A kutatás során e játéknak a sajátosságait igyekeztem megismerni, külön figyelmet fordítva a világos célokra. A cél, azon túl, hogy az egyén számára világos legyen – a szakirodalom szerint is – fontos, hogy elérhető legyen. Végül arra is kerestem példát, hogy a munkakör jellemzői megfelelnek-e az egyén speciális kíváncságnak, mivel az is az önmegvalósítás fontos támogatótényezője.

6.3.2.1 A játék hiánya

A játék fogalmán belül a megkérdezettek elsősorban a *változatosságot* emelték ki, mint a munkakör fő jellemzőjét, illetve előnyét is egyben. Előnye, mert enélkül a munka unalmas lenne, könnyebben kiégne a szervezeti tag.

„... nem úgy jövök be, hogy tudom 8.05-kor, 12.05-kor és 16.05-kor mit fogok csinálni, hanem vannak napok, amikor szöveget írnak, amikor ötletelünk, amikor casting-olunk, ... Nagyon változatos.” (Márti)

„A 360-fokos kommunikáció minket érint leginkább. Arra jó, hogy ezekből a pusztán gegekre épülő reklámok köréből ki lehet törni. ...” (Ernő)

„Mindig új brief-ek és ügyfelek vannak, így mindig egy újabb és újabb kihívásra kell fókuszálni, ezért sokkal kevésbé lehet megunni” (Boldizsár)

„Ameddig azt érzem, hogy van még hová lépnem, van még mit tanulnom ezen, és ameddig új dolgok várnak rám, addig mitől égnék ki?” (Gergő)

Két megkérdezett maga a játék kifejezést, annak gondolatát is használta:

„Sakkozni kell a brief-fel, meg kell fejteni a rejtvényt.” (Berni)

⁷⁰ E három tényező, amely a viszonyulást megragadhatóvá teszi, valószínűleg oksági viszonyban van egymással (pl. ha szereti munkáját, azért felelősséget vállal) de ezek az összefüggések az interjúk során nem derültek ki – egy további kutatás témája azonban lehet.

„Ez egy szellemi rejtvény megfejtése, megadnak dolgokat, és azon belül a legjobban ki kell tudni hozni. Egy játék.” (Boldizsár)

A szervezet maga is gondoskodik a játék lehetőségéről, mivel a kreatív szakembereknek az épületben több gondolkodó-helyiséget is kialakítottak: több „gubót” és egy csocsó-szobát (az interjúkat is e helyiségekben folytattam le). A csocsó-szoba falán account-kreatív meccsek eredményeit látni. A kreatívok számára ezek a szervezet-adta lehetőségek a feltöltődést, a gondolkodás biztonságos környezetét, egyfajta szabadságot jelentenek.

„Ha azt hallom két évvel ezelőtt, amikor még másik cégnél dolgozom, hogy a kreatívoknak játszószobára van szükségük, anélkül nem tudnak élni, hát nagyot nevetek. Most már tudom, hogy ez véresen komoly. Ők így tudnak működni, egyfajta jutalom a tehetségükért.” (Gál)
„Van hátul egy csocsó-szoba és egy gondolkodó szoba, az tud segíteni, csend van, lehet csocsózni is, lehet gondolkodni is.” (Spilemann)
„...vannak ezek a kis gondolkodó szobák, ahova el lehet vonulni, van csocsó-szoba, ki lehet menni a Duna partra, tehát így az alkotói szabadság az megvan.” (Ernő)

Fontos észrevenni a csocsó szoba szimbolikus jelentőségét: nem azért alakította ki a vezetés, hogy játszanak a kreatívok, hanem azért, hogy munkájuk minőségét javítsák („többet és jobbat termeljenek”). Azok az interjúalanyok, akik megemlítették a csocsó szobát, mind pozitív véleménnyel tették (pl. „feltöltődöm”, „segít kiengedni a stresszt”). Ebben az esetben a vezetés és a kreatív munkatársak célja összetetalálik: *a vezetés megadja a játék lehetőségét, a munkatársak pedig élnek vele.*

6.3.2.2 A cél elérhetetlensége

Az elméleti részben az önmegvalósítást támogató tényezők között – a világos célok mellett – a cél elérhetőségét is kiemeltém.

A reklámügynökségi tevékenység alapvetően megadja a lehetőséget az egyénnek, hogy munkája eredményét (pl. egy kampányt) megvalósulni lássa, így *az a fajta cél, amely a munkához szorosan kapcsolódik, elérhető, például:*

„...Zenét íratok: jön a zeneszerző, ötletelünk, és akkor próbáljuk megfogalmazni a dolgokat, ezúttal nem szavakkal, ettől izgalmas... rengeteg ilyen részlet van, és hát a végén a te ötleted fog valamilyen módon megtestesülni a kampányban.” (Gergő)

E fenti célon túlmutat az, amit *szervezeti célnak* neveztem el, pl. új ügyfél szerzése, illetve a régi ügyfelek megtartása. Úgy gondolom, hogy a szervezet tisztán kommunikálja a célokat, azok a munkatársak számára világosak, (pl. *indul tenderkiírásokon*), *illetve a munkatársak gondolkodásmódjában megjelennek.*

*„Vagy hat tendert is nyertünk tavaly a csapatommal. ... Múlt héten is volt egy Mi növekvő divíziója vagyunk az ügynökségnek, valószínű, hogy masszív tevékenység lesz.”
(Gergő)*

„Tisztában vagyok, hogy a munkámnak az elsődleges célja, az, hogy teljesítsük az ügyféligényt, ami egy konkrét statisztikai eladás elérése. Ez egy konkrét anyagiassult üzleti cél.” (János)

A szervezeti célon túl viszont az egyéni célok is fontosak, illetve az egyéni önmegvalósítás esetében ezek fontosabbak is. A megkérdezettek szerint viszont az egyéni célok (amelynek tartalma nagyon változó, pl. „társadalmilag hasznosnak lenni”) elérhetősége kevésbé a szervezeten, mint inkább az ügyfélen múlik (ügyfélről ld. később).

„Más kérdés, hogy van egy fontos addicionális cél szerintem: akármilyen kommunikációt csinálunk, annak kell valami pozitív kisugárzásának lenni: jónak, szépnek, hasznosnak társadalmilag vagy személyes síkon. ... Nagyon sokat csinálunk nekik olyat, amit egyáltalán nem szeretnék csinálni. Energiáink nagy részét az köti le, hogy megpróbáljuk mégiscsak valamivel emberibbé, fogyaszthatóbbá tenni. De nem megy mindig sajnos.” (János)

„Szerintem minden embernek fontos, hogy valami jó is legyen a munkájában, nekem az fontos, hogy valami a saját értékrendemből átmenjen, például valami nevelős célzatú információt adjunk a fogyasztónak. Az ügyfelemnek tetszik ez a gondolkodásmód, így gyakran elfogadják az ötletemet.” (Kelemen)

Hadd elevenítsem fel azt az önmegvalósítás-fogalmat is, amely tulajdonképpen egy cél (ideál-én) elérését jelenti. Ebben az esetben a cél világossága és elérhetősége még hangsúlyosabb.

*„Mindig van hova tartanom, mindig van egy ilyen kis cél, aminek az elérése, az kiélés.”
(Vilmos)*

„Nekem az önmegvalósítás azt jelenti, hogy jó úton vagyok, terveim vannak, céljaim vannak, amik megvalósulnak, azok jó, amik nem, az nem.” (Erő)

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a világos cél megfogalmazása, mind szervezeti, mind egyéni feladat. A szervezeti célok kommunikálása a vezetés, a szervezeti kultúra felelőssége. Az egyéni célok tisztán látása és láttatása azonban csakis a szervezeti tag felelőssége, úgy mint az elérése érdekében tett erőfeszítések.

6.3.2.3 Az egyén figyelmen kívül hagyása

Az egyén figyelembe vétele a munkakör kialakítása során (ld. 3.2.2.1 fejezet) két szempontból is fontos. Egyrészt hatásában támogatja az egyén elköteleződését a munka iránt, amely az önmegvalósítási törekvés egyik alapfeltétele. Másrészt az a szervezeti kultúra, amely az egyénre épít, támogatja az egyén szervezet keretek közötti (vs. azon kívüli) önmegvalósítási törekvését.

Fiatalabb és tapasztaltabb interjúalanyok is jelezték, hogy egyfajta szabadságérzetet élnek meg azáltal, hogy vezetőjük / kollégáik figyelemmel vannak rájuk, illetve bíznak bennük:

„Kapok egy szabadságot, vagy szabadságérzetet, talán itt felnőtnek érezhetem magamat, nem pedig egy gyereknek, akit folyamatosan ellenőriznek.” (Márti)

„Jó, hogy junior létemre az egyik ügyfélen csak én dolgozom, és nincs kontrol.” (Vilmos)

„Nekem kényelmes ez az elvárás, mert nem kell azon gondolkodnom, hogy a büdzsébe is férjünk bele, hanem én mehetek az ötletek felé, ami csapongóbb dolog. Aztán majd a közvetlen főnököm persze megsűri, hogy mi maradhat, mi nem.” (Kelemen)

„Talán attól volt jó, hogy szabad kezet kaptam benne, csak a keretek voltak meg, de az egész tartalmat azt én töltöttem bele, apámnak egy régi gyerekkori sztorija is belekerült...” (Karina)

Azért nagyon fontos már az alacsonyabb beosztású munkatársakban vetett bizalom – ez elsősorban a közvetlen főnökön múlik, bár lehet a szervezeti kultúra jellemzője is –, mert a bizalom, az egyénbe vetett hit, a „teljes személyiséggé válás” egyik környezeti jellemzője (ld. rogersi gondolatok a 2.3. fejezetben). Ezeket továbbgondolva úgy gondolom, hogy amennyiben a szervezeti tag már a szocializáció korai szakaszában ebben a bizalomban részesül, figyelmét a tanulásra, fejlődésre, saját célja elérésére fordítja.

A közvetlen vezetőtől kapott bizalom persze csak akkor tud kongruens lenni (ismét csak ld. Rogers, 2.3 fejezet), ha a szervezeti kultúra értékei között is megjelenik az egyénbe vetett hit. Ez abból derül ki, ha a szervezet tagja munkatársaitól, a felső vezetéstől, illetve a szervezet folyamataiban és rendszereiben is ezt a mintát látja, tapasztalja. Erre néhány példa:

„Mindig különböző dolgokra keresünk ötleteket. Választhatok egy bármilyen furcsa ötletet, és jó esélye van, hogy kapok rá egy pozitív reakciót a kollégáimtól. A mentális szabadság azt is jelenti, hogy itt nincsenek lyukra futások, pl. egy brainstorming keretében bármi elindulhat. Nyilván itt kellene partnerek is a szabadsághoz.” (Márti)

„Ha valakit folyamatosan hajtanak és ugyanazt kell csinálnia, mondjuk, ugyanazon ügyfélen kell évekig dolgoznia, az jó ok lehet a kiegészésre. Itt a cégnél tudatosan rakosgatják az embereket egy-két évenként más-más területekre és más-más pozícióba, pont ez a kiegész később legyen, vagy ne legyen.” (Gergő)

A munkavégzési rendszerhez kötődő „egyenbe vetett bizalom” értéke abban írható le, hogy az mennyire épít az egyénre, így mennyire biztosít az egyén számára szabadságérzetet (v.ö. 3.2.2.2 fejezetben Hackman és tsai, 1975). *Amennyiben a szervezeti kultúra egészét (közvetlen és felső vezetői magatartás, rendszerek, folyamatok stb.) áthatja ez a bizalom, kongruencia, úgy a munkatársaknak lehetőségük van az önmegvalósításra.*

6.3.3 Összefoglalás

Ebben a fejezetben azon egyéni önmegvalósítást gátló tényezőket vizsgáltam, amelyek az egyén munkához való viszonyából eredeztethetőek. A szakirodalmi összefoglalóhoz képest az interjúkban nagyobb hangsúlyt kaptak azok a tényezők, amelyek az egyén munkához való viszonyulását írják le, szemben a munkaköri jellemzőkkel.

Az egyéni viszonyulást három tényezővel ragadtam meg, amelyből a következő fontos tanulságok vonhatók le:

- A birtoklás élménye (azaz az egyén a munka eredményét a sajátjának érzi), illetve az ahhoz kapcsolódó érzelmek fontos szerepet játszanak az önmegvalósítási törekvés folyamatában;
- A személyes felelősségvállalás áthatja az önmegvalósítás témájának egészét; és jellemzően azt jelenti, hogy az egyén a képességeit aktívan alkalmazza – legyenek azok akár belső vagy külső konfliktust generálók;
- Az egyén elköteleződése irányulhat a szervezet és a szakma irányába is – az előbbi valószínűleg, míg az utóbbi nem feltétlenül erősíti az adott szervezetben történő önmegvalósítási törekvést.

Az egyéni viszonyuláson túl, ahogyan a kutatási alkérdésben is megfogalmaztam, a munkakör jellemzői is hatnak a (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére:

- A munkakörben megjelenő játék(osság) lehetősége a változatosságot és az izgalmat (szemben az unalommal és a kiegész lehetőséggel), kikapcsolódást és a szabadságot (szemben a monotonitással és beszűkült látásmóddal) biztosítja;
- A munkakörhöz kapcsolódó világos célok megfogalmazása nagyon fontos az önmegvalósítási törekvés szempontjából, mivel azok jelentik az önmegvalósítás adta kereteket, amelyeket a szervezeti tag „feltölthet saját magával”, azaz megvalósíthatja önmagát;

- A szervezeti tagra fordított figyelem, illetve a belé vetett bizalom kevésbé köthető a munkakörhöz, inkább az egyén munkatársaihoz, vezetőjéhez kapcsolódó, az önmegvalósítást erőteljesen befolyásoló tényező. A munkakör jellemzői, amennyiben ezen értékeket (figyelem, bizalom) közvetítik az egyén irányába, hatással tudnak lenni az önmegvalósításra.

A munkaköri jellemzők akkor támogatják az önmegvalósítási törekvést, ha azok a szervezeti kultúrába kongruensen beágyazottak, azaz ugyanazon értékeket közvetítik a szervezeti kultúra és a munkakör egyes sajátosságai a szervezeti keretek között történő önmegvalósítás lehetőségéről.

A következő fejezetben a szervezeti kultúrán túl a szervezethez köthető egyéb tényezőket is megvizsgálom, annak érdekében, hogy minél pontosabban megragadhatók legyenek a szervezeten belülről származtatható, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők.

6.4 A szervezet jellemzőiből eredeztethető, egyéni önmegvalósítást gátló tényezők

E fejezetben azokat az egyéni önmegvalósítást gátló tényezőket vizsgálom, amelyek a szervezet jellemzőiből erednek. Ebben a következő kutatási alkérdés segít: *Hogyan hatnak a szervezeti jellemzők és szereplők egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére?*

Ahogy az elméletben jeleztem, a szervezeti jellemzők (értékek, rendszerek, folyamatok stb.) elsősorban a szervezeti kultúrában „sűrűsödnek”. Ennek következtében elsőként a szervezeti kultúra egyik meghatározó részét elemzem, a vezetést, vezetői magatartást, hiszen az nemcsak a szervezeti mindennapokat, így az önmegvalósítási törekvést befolyásolja, hanem a szervezeti kultúrára is jelentős hatással bír. Ezt követően a szervezeti kultúra további, a vezetéshez kevésbé köthető, de az önmegvalósítási törekvésre hatással lévő szervezeti kultúra elemeket mutatom be. Végül a szervezet formális keretein kívül eső, de a szervezeti mindennapokra jelentősen ható tényezőt elemzem: az ügyfelet.

6.4.1 Szervezeti szereplők: vezető és csapat

6.4.1.1 Vezető, vezetési stílus: bizalmatlanság vagy ráhagyás

A vezető, illetve a vezetői magatartás, amint azt jeleztem, a szervezeti kultúra kitüntetett eleme: az értékek, rendszerek és folyamatok meghatározója és közvetítője. Az elméletek szerint a környezetből jövő bizalom, vagy konkrétabban, a vezető hiedelme a beosztott munkához való viszonyulásáról (Y-elmélet) hatással van a szervezeti tag mindennapjaira, sőt, annak önmegvalósítási törekvéseire is (vö. 2.3.1 és 3.3.1.1 fejezetek).

Az interjúk során azt vizsgáltam elsőként, hogy az adott szervezetben a munkatársak élvezik-e vezetőjük bizalmát, és ha igen, az valóban hatással van-e az önmegvalósítási törekvésükre?

„Nekem az a legfontosabb a szabad szárnyalásban, hogy hagynak dolgozni, nincs mögöttem valaki, aki ott könyököl és terpeszt és nézi minden mozdulatomat. Ezt itt meg is kapom, és én mint vezető, igyekszem ugyanígy tenni.” (Gergő)

„Egy reklámügynökségnél, főleg egy kreatív részlegnél, van egyfajta szabad gondolkodás, aminek mindenképp kell teret hagyni. Vannak irányok, vannak irányelvek, amit a vezetés ad meg, de ez azért elég tág és szabadon kezelhető.” (Kelemen)

„Itt is szigorú keretek vannak, nyilván át lehet lépni határokat, de ahhoz már elég tágnak érzem a korlátokat, hogy azokon belül maradjak, és így hozzam ki magamból a legtöbbet.” (Berni)

„Nyilván olyan fontos projekteknél, mint egy tender, a vezetőm jelen van. A rutinszerű, automatikus feladatoknál, hagyja, hogy azt csináljam, amit jónak látok.” (Márti)

Ezen válaszok arra utalnak, hogy a vezető és a beosztott közötti bizalom létezik a megkérdezettek körében, illetve adott esetben támogatólag hat az önmegvalósításra („hozzam ki magamból a legtöbbet”), sőt, van, akinek ez alapfeltétel („mindenképp teret kell hagyni”) az ez irányú törekvése során.

Az interjúk során, amikor az egyének arról számolnak be, hogy a vezetőjük rájuk bíz egy-egy munkát, gyakran az volt az érzésem, hogy ez inkább a rájuk hagyást jelenti. Ezekben az esetekben külön rákérdeztem e kettő különbségére, de ők a rábízás mellett érveltek:

„Felnőtt emberek vagyunk, azért raknak bizonyos pozícióba bizonyos embereket, hogy rájuk bíz hassanak bizonyos feladatokat, és akkor miért ácsorogjon mögöttük a Big Brother? Vannak persze pontok, ahol az ellenőrzések megtörténnek: ha egy tender van, a kialakult koncepciót megmutatjuk az ügyvezetőnek, aki tereletet minket és lefarag belőle, amit kell...” (Gergő)

„Úgy gondolom, hogy ha a vezetőség azt látja, hogy jól teljesítetek, amíg szabad kezet kapok, és csak akkor szólnak, ha valami nem stimmel, az inkább bizalom.” (Gergő)

A *bizalmon alapuló kapcsolat* esetében a vezető valóban szabad kezet ad a szervezeti tagnak az adott munka elvégzésében, *rábízza* a munkát. Ezen felül – és ebben tér el a ráhagyástól – *a vezető a beosztott számára bármikor elérhető (pl. kérdés lehetőség), ezzel biztosíthatja őt támogatásáról*. Ehhez azonban nagyon fontos, hogy a vezető pontosan tudja, melyik beosztottra mit lehet rá-bízni (ld. érettség-elméletek korábban), illetve kövesse nyomon a beosztott munkáját, és visszajelzések mentén tanítsa is, szükség esetén.

„Amikor kiadok a csapatomnak egy feladatot, és amikor a végén döntést hozok, igyekszem abszolút demokratikus módon tenni. A végső szó mindig az enyém, de próbálom felmérni, hogy milyen ötletekhez ragaszkodnak és miért, ezt próbálom megérteni, így egy igazságos ítéletet hozni.” (Gergő)

„Itt kapok egy szabadságot, vagy szabadságérzetet, talán itt felnőttnek érezhetem magamat, nem pedig egy gyereknek, akit folyamatosan ellenőriznek. Nagyon sokszor a főnököt nem is vonjuk be a munkába, de látja, hallja hogy min dolgozom, annyira közel ülünk egymáshoz. És persze tudom, hogy bármikor kérdezhetek tőle, válaszol is, sőt, tanít is, ha azt látja, hogy nekem nem ment át valami.” (Márti)

Az önmegvalósítás szempontjából az a legfontosabb, hogy a *szervezeti tag úgy élje meg* a mindennapokat, hogy érezze, bizalmat kap a vezetőjétől. Ezzel azt is állítom, hogy a *vélt bizalom* fontosabb a *tényleges bizalomnál*.

„Szerintem bízik bennem a főnököm. A fordulópont az volt, hogy sikerült egy ügyfélnek eladnom egy olyan megoldást, amit ők [az ügyfél] soha nem szoktak bevállalni... de persze az emberi tényezők is sokat számítanak – ha nem alakul ki az a gondolati, hangulati összecsengés, akkor lehetsz akármilyen jó szakember, tök mindegy. Nekiünk ez megvan szerencsére. Az is igaz, hogy a bizalom nélkül nem tudnék dolgozni, folyton azon járna a fejem, hogy mit fog szólni hozzá a főnök. Így viszont enyém a pálya.” (Ernő)

„A vezetőm támogatja, hogy végigvigyem a folyamatot a brief-től a megvalósulásig, és ez nekem nagyon sokat számít. Az, hogy bizalmat ad, segít abban, hogy én meg önmagamot adhassam.” (Berni)

A *bizalom* (-megszerzése, -megélése) témakör kiemelkedett a megkérdezettek elmondásaiból, azokat ők maguk emelték ki, amikor önmegvalósítás-élményekről kérdeztem őket. Az elméleti részben szóba került *a vezetői kommunikáció és a vezető tanulása* is, mint szervezeti, az önmegvalósításra hatással bíró tényező. Interjúim során a vezetői kommunikáció adott eseményekhez kötődő kommunikációra terjedt csak ki (pl. *„Működésében profi, de belső kommunikáció és belső információáramlás, az katasztrofális.”* – Vilmos), az elméleti részben hangsúlyozott vezetői kommunikációra nem kaptam példát.

Ugyancsak, a vezetői tanulás témájában hozott példák kifejezetten a szakmai tanulásra vonatkoztak (pl. *„Igyekszem a munkákban úgy párba állítani a munkatársakat, hogy tudjanak egymástól tanulni.”* – Boldizsár), az önismereti fejlődés, mint tanulás nem került szóba.

Természetesen ez nem azt jelenti, hogy ezek nem fontosak, illetve az önmegvalósítás szempontjából nem relevánsak. Lehet, hogy a szervezeti mindennapokban az *önmegvalósítási*

törekvések során ezek nem, vagy nem tudatosított (így nem „rákérdeszhető”) befolyásoló tényezők. Sajnos a kutatás keretei miatt e kérdésre nem tudok e dolgozaton belül választ adni.

6.4.1.2 Csapatszellem hiánya

A szakirodalmi összefoglalóban a szervezeti tag munkatársairól kevés szó esett. A reklámügynökségi munkában azonban a csapatmunka igen jelentős. Úgy gondolom, hogy azért is fontos erre az önmegvalósítást befolyásoló tényezőre kitérni, mert nemcsak a reklámszakmában, hanem sok más szervezetben is hangsúlyos a csoport, mint keret. Így a kreatívokkal készített interjúkból levonható tanulságok mindenhol, ahol van csapatmunka, érdekesek, tanulságosak lehetnek.

A csapatmunka a kreatívok, illetve egy reklámügynökség esetében természetes (ld. 4.2 fejezet).

Önmagában ez a jelenség lehet önmegvalósítást támogató és gátló tényező is.

„A cégen belüli közösségi élmény a munka jellegéből fakad – túlnyomórészt csapatmunkában dolgozunk, csak egy elenyésző hányada, amikor egyedül” (János).

„Itt mindenki kerékkötő, mindenkinek kompromisszumot kell kötnie: a szövegírótársaknak, az art direktoroknak, az account-nak. Elég sokan megfaragják, ha valamit kitaláltál. Vagy épeszű érvekkel, vagy azért, mert azt mondják, hogy ők ismerik az ügyfelet.” (Ernő)

Ezúttal azt vizsgálom, hogy amennyiben szükség van csapatmunkára, az miként gátolhatja az önmegvalósítást. Ezen tényezők összefoglalására használtam „a csapatszellem hiánya” kifejezést. De mit is takar a csapatszellem?

- Egy munkafolyamatbeli függőséget:

„Mi az account-jainkat minden egyes kreatív folyamatba bevonjuk, nagyon együttműködő, gyümölcsöző kapcsolatot hoz létre. ... de kell is ez, hogy a számunkra fontos gondolatokat el tudjuk adni. Ez lehetővé teszi azt, hogy marketing, pénzügy gondolatok, érvek is megjelenjenek.” (János)

„Abszolút hatékonyabb a csapatban dolgozás, mivel rögtön jön rá egy reakció, és ha nem úgy megy át az embereknek, ahogy Te kitaláltad, akkor azzal az üzenettel valami gond van.” (Ernő)

„Az account-ommal nagyon jól kijövünk, megértjük egymást, nincsenek körök, mindig megmondjuk, hogy mi van, és ez nekem nagyon jó.” (Márti)

- Egy érzelmi függőséget:

„Tényleg itt élünk, nagyon sokat dolgozunk, úgy hogy akarva-akaratlan úgy érezhetjük, hogy testvérek lennénk, vagy egy család. Úgy odafigyelünk egymás érzéseire. Nem egy droid képzés.” (Gergő)

„Ez nem csak szakmai viszonyulás, hanem valamilyen szinten érzelmi is. Nagyon nagyfokú empátikus érzékre van szükség, hogy amikor túlfeszülnek, fáradt mindenki, hát egyrészt motiválni, meg segíteni egymást... és szerintem ez átrakódik mindenkire. Meg, ha látjuk,

látják, hogy valaki úszik, akkor megkérdezik, „mit segíthet?” ahelyett, hogy lelépne előbb.”
(Berni)

- Egy szellemi közösséget, amely egy fejlődésbeli függőséget okoz:

„Olyan emberek között vagyok, akik között megvan a szellemi pezsgés. Az ember szellemi éhsége teljesen kielégül napról napra, például azáltal, hogy naponta kb. 20 linket vagy videót kapok, ami érdekes.” (Márti)

„Olyan emberek vesznek körül, akik értik, hogy én mondjuk miről beszélek, vagy mit szeretnék. Az egy dolog, hogy egy szakmai nyelvet beszélünk, de azon belül is közös nyelvet tudok velük beszélni, ahol csak mi értjük, hogy mit mondunk - egy idő után összenézünk és tudjuk, ki mire gondol.” (Gergő)

„Én a csapattól kapok inspirációt, nagyon sokat.” (János)

Látható, hogy a csapatmunka több szempontból függőséget jelent. Ha a csapat tagjaiban nincs meg az egyenrangúság érzése, és kialakul – bármilyen okból – egy alá-fölérendeltség, a csapattagok munkájukban, érzelmi szinten vagy a fejlődési lehetőségeikben sérülnek. Ez a sérülés (ahogyan az eddig bemutatott elméletekből kiderül) a szervezeti tag számára gátat okoz az önmegvalósítási törekvéseiben, hiszen biztonságérzete labilis, valamilyen (D-) szükséglete kielégítetlen (ld. korábban Maslow-elmélete és annak továbbfejlesztései).

Úgy gondolom, hogy az önmegvalósítás szempontjából több fontos szervezeti szereplő van: a vezető elsősorban bizalommal, míg a csapattagok partneri viszony kialakításával tudják elősegíteni egy szervezeti tag önmegvalósítási törekvését, és mindkét szereplő magatartásában (közös) kulcsszó az odafigyelés és a támogatás.

6.4.2 A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra jegyei közül az elméleti összefoglalóban a dialógus hiánya, a kockázatkerülés, a bizonytalanság túlzott mértéke, illetve a közös jövőkép hiánya kapott kitüntetett szerepet az önmegvalósítás gátló tényezőiként. Az interjúkban ehhez képest (részben) más témák jelentek meg hangsúlyosabban, amely további, az egyéni önmegvalósítási törekvést gátló szervezeti jellemzőkre hívják fel a figyelmet⁷¹.

⁷¹ A „dialógus hiánya”, a „kockázatkerülés” és a „bizonytalanság tűrése” témák, szorosan kapcsolódva a szervezeti kultúra védekező mechanizmust támogató értékeihez nem jelentek meg az interjúk során. Valószínűleg azért, mert – ahogyan már jeleztem – a védekező mechanizmusok a választott kutatási módszertannal kevésbé kerülnek felszínre.

A közös jövőkép az ügyvezetővel folytatott interjúban sem hangzott el, csak célok fogalmazódtak meg (pl. „Egyszerre leszállítani az ügyfelek részére a szakmai anyagot és megfelelni az anya-cégcsoport nagyon szigorú pénzügyi elvárásainak”). Ilyenfajta célok a szervezeti hierarchia alsóbb szintjeibe beszivárognak kognitív szinten, de azok nem határozzák meg közvetlenül a szervezeti tagok önmegvalósításra törekvő magatartásai.

6.4.2.1 A transzparencia hiánya

A munkakör jellemzőihez is kapcsolódik, mégis a szervezeti rendszerekhez kötődően mutatom be a transzparencia kérdéskörét, mivel nem egy adott munkakörhöz, hanem a munkakörök egészéhez, a szervezeti struktúrához kötődik szorosabban.

Interjúalanyaim többsége arról számolt be, hogy a szervezetben tisztázottak, átláthatóak a munkakörök, illetve az ahhoz kapcsolódó felelősségek, hatáskörök.

„Amit szeretek itt, hogy tisztán le vannak osztva a szerepek. Tudjuk, hogy a kreatívna mi a dolga, tudjuk, hogy az account-nak mi a dolga, teljesen nyilvánvaló, hogy kinek mik a jogosítványai és ezt tisztán kezeljük, nincsenek feszültségek.” (Gergő)

„Máshol azt láttam, az egy kicsi ügynökség volt, hogy mindenki beleszólt mindenbe. ... jobb, ha mindenki tudja, mi a szerepe, felelőssége. Szeretem, hogy itt tiszteletben tartják a szerepeket, ki account, ki kreatív. Itt a működés nem ad hoc, hogy ahogy esik, úgy puffan, hanem mindig beletesszük a maximumot, ha van egy ötlet, akkor mindig teszünk hozzá még kettőt.” (Vilmos)

Az interjúalanyok arról számoltak be, hogy átlátják saját felelősségi- és hatáskörüket, amely a szervezeten belüli egyéni önmegvalósítás alapfeltétele: amennyiben az egyén transzparens keretek között dolgozik, tisztában van a feléje irányuló elvárásokkal. Természetesen, nem elegendő az önmegvalósításhoz az „elméleti” transzparencia, a gyakorlatban is működni kell a felelősségi- és hatásköri megosztásnak. Ellenkező esetben az egyénnek (felesleges) konfliktusok megoldására kell fordítani figyelmét:

„Van, hogy a kreatív, elfogadtatja az account-tal a saját ötletét, mondván ez nem is az ő szakterületük. Kimennek az ügyfélhez, akinél két különálló egységként jelenik meg a kreatív és az account, de az account-nak akkor is meg kell védenie a kreatív munkát, ha nem érti – ez lehetetlen helyzet, és persze, hogy ellentéteket szül.” (János)

„Az account-ok között van a postás típus, aki viszi a kreatív anyagot az ügyfélnek, de nem tudja, mi a háttér, és ha nem tudja eladni a kreatív anyagot, akkor visszatér azzal, hogy nem jó az anyag. Én meg akkor kezdem el meggyőzni, hogy de, jó?!” (Bence)

„Van, hogy az ügyfél köti az ebet a karóhoz, és küldi a powerpointban-ban szerkesztett látványtervét... hát akkor szoktam megálljt parancsolni az account-nak, és megkérni, hogy az ilyen levelet hozzám el se juttassa.” (Gergő)

6.4.2.2 A profizmus megélésének hiánya

Néhány megkérdezett nagyon fontosnak tartotta az önmegvalósításhoz kötődően, hogy munkakörnyezete „profí”.

„Imádom azt is, hogy profikkal dolgozhatom együtt profi költségvetéssel, és profi környezetben: ahogy kinéz ez az iroda, amilyen gépeken dolgozunk, amilyen

szoftvereken...Persze, engem is arra ösztönöz, hogy profi munkát adjak ki a kezemből, amiben minden benne van, amit tudok és szeretnék.”(Gergő)

„Van itt egy nagy adatbázis, amiben benne van az összes kampány, ami Magyarországon megvalósult. Azért ez nagyon profi és segít abban, hogy inspirációt gyűjtsék, és olyan anyagot adjak ki a kezemből, amit még senki nem csinál, nagyon újszerű, no meg persze büszke lehetek rá.” (Kelemen)

„Az egy dolog, hogy vannak ötleteim, sok embernek vannak ötletei, de itt a lehetőségek is adva vannak, hogy amit én kitalálok, azt meg is csinálhatom: profi rendezővel, operatőrrel, profi fotóssal dolgozhatok, profi nyomdában lett kinyomva, profi számítógépen...Még jó, hogy én is a legjobb oldalamat adom, összekapom magamat.” (Berni)

Ez a néhány gondolat arra hívja fel a figyelmet, hogy nem mindegy, a szervezeti tag hogyan gondol, sőt, esetekben hogyan érez a szervezet és munkatársai irányába. Ha úgy gondolja, ő egy „profi rendszer része”, „egy profi csapat tagja”, *saját önbecsülése erősödik meg, amely pedig egy pozitív spirál beindítója lehet*, valahogy így: *„egy profi csapat tagja vagyok – magamból is a legjobbat kell kihozni – akkor a profi csapatnak még inkább részese lehetek - ...”*. Az idézetekből nekem azt tűnik ki, hogy ez a folyamat az önmegvalósításnak nagyon fontos támogató tényezője lehet.

6.4.3 További szervezeti „jelenségek”

Az interjúk során néhány szervezeti jelenséget több interjúalany is megfogalmazott, amely számára a mindennapi munkában fontos, és valamilyen módon befolyásolja őt az önmegvalósítási törekvésében. Ezek tehát olyan gondolatok, amelyek lehet, hogy szervezet- vagy szakma-specifikusak, mégis fontosak lehetnek általánosságban.

6.4.3.1 Megszokotton túli megoldások hiánya

Ennél a reklámügynökségnél a 360-fok azt jelenti, hogy ügyfeleiknek egy 360-fokos marketingkommunikációs ajánlatot adnak (pl. nemcsak tévé és újság, hanem Internet, szórólap stb.) Természetesen, a 360-fok egy reklámügynökségi szolgáltatás, így önmagában nem általánosítható. Ugyanakkor, ahogyan az interjúkból kiderül, a kreatívoknak ez sokkal többet jelent, mint egy szolgáltatás.

„A 360-fok szerintem egy végtelen ötlettár. A 360-fokba szerintem minden beletartozik, ezért nem fenyeget talán a kiégés veszélye. Ezer csillió-billió csatorna van, és sosem ugyanaz, és mi találjuk ki ezeket a csatornákat, mi javallhatjuk.” (Gergő)

„A 360-fokos megjelenéseket nagyon támogatja a cég. Szerencsém van, mert ez nekem jól is megy.” (Bence)

„A 360-fok megengedi, hogy sokkal célzottabban menjünk egy-egy irányba, jobban lehet a kreatív megvalósításokat is eladni. Minden egyes alkalommal rengeteg ötletet adunk ilyen

megoldásokra. A csapat is jó ilyen szempontból, mert sokfajták vagyunk, nagyon különböző irányultsággal, és tudunk sokfajtaát kigondolni, megcsinálni.” (János)

A 360-fok tehát egy lehetőség a kreatívoknak, hogy a megszokott, rutinmegoldásokon túlmutató, és saját képességeiket megmutató reklámanyagot készítsenek az ügyfél számára. Önmegvalósítás szempontjából ez arra hívja fel a figyelmet, hogy *lehetséges olyan szakmai-szervezeti folyamat vagy rendszer kialakítása, amely az egyénnek az önmegvalósítási törekvését még inkább előhívja, aktivizálja*. Ennek a megtalálása részben a szakma és szervezet (vezetés), részben a szervezeti tagok felelőssége, hiszen az egyénnek ezt fel kell ismernie, és tudnia kell élni vele.

6.4.3.2 Fluktuáció

A fluktuáció ténye az interjúk során gyakran előkerült. Oknak részben a szakmát, részben a szervezetet jelölték meg a megkérdezettek:

„A mostani új kreatív igazgató az ötödik kreatív igazgató lesz, ami azért sok, még ha a reklámszakmában van is fluktuáció, tudjuk.” (Gergő)

„Átvesszük a nemzetközi sztenderdeket, de nem becsüljük meg a munkaerőt. Ha valaki jól dolgozik, de szeretne több pénzt keresni, és ezt szóvá teszi, akkor azt mondja a vezetés, hogy „jól van, szevasz”. Itt olyan szintű a fluktuáció, hogy fél éve vagyok itt, de már legalább 30 ember búcsúlevelét olvastam. Ez elég lehorgasztó, nem mondom, hogy nem jutott még eszembe, hogy „lehet, hogy nekik van igazuk?”. Hol itt a megbecsülés? Ki akar olyan helyen nagyot alkotni, ahol meg se becsülik?” (Berni)

„Sokszor kapkodást érzek a vezetés részéről, nem feltétlenül az ő hibájuk, mert a nemzetközi helyzet fokozódik, egyre nagyobb a nyomás, kell termelni a profitot, elvándorolnak tömegesen az emberek ... Itt gyűjtsek inspirációt és hozzam ki magamból a legtöbbet? Nane.” (János)

„Négy év alatt ne tudd meg, hányan mentek el, nagyon hamar én voltam a csapatomban a legbiztosabb ember. Ez hirtelen nagyon nagy felelősséget rótt rám, rendesen el is bizonytalanított, talán kicsit félttem is... Az nem az az időszak, amire szívesen visszaemlékszem, mondván jó munkákat tettem le az asztalra.” (Karina)

Az egyéni önmegvalósítás szempontjából az *„elbizonytalanodás”* és a *„hirtelen kapott felelősség”* gondolata fontos. Ha azt látja a szervezeti tag, hogy azt a szervezetet, amelynek ő tagja, (tömegesen) elhagyják, megkérdezheti magától, hogy *„jó helyen van-e?”*, illetve, hogy *„van-e valami, amit ő nem vesz észre, szemben azokkal, akik kiléptek?”* Ezek a gondolatok *bizonytalanság-érzetet* szülhetnek, eltérítve az egyént az önmegvalósítási törekvéséről. Ugyancsak, azáltal, hogy kollégák kilépnek, és a szervezeti tag hirtelen *„a tapasztalt”*, a *„helyismerettel rendelkező”* lesz, úgy az egyén azt élheti meg, hogy *„részakadt a felelősség”*. Ennek súlya *félelmet* okozhat, amely az önmegvalósítást erősen gátló tényező.

6.4.3.3 Ergonómiai elgondolás: a nyitott iroda

Már a kutatás legelső lépcsőjénél szembesültem azzal, hogy a reklámügynökség egy nagyon impozáns, nagy belmagasságú, nyitott irodában található. Nem is kellett rákérdezni, az interjúalanyok maguktól hozták szóba ezt az adottságot.

„A nyitott irodát nem igazán szeretem. Azon kívül, hogy jól néz ki, meg tetszik ez a belmagasság, mert azért itt inkább tudnak szárnyalni a gondolatok ... de ha valaki telefonál, azt én hallom ott is. Az ügyvezető ebben hisz meg hitt, rajta kívül nem sokan. Megszoktuk, meg lehet szokni.” (Gergő)

„Jó, hogy vannak ezek a kis gondolkodó szobák, ahova el lehet vonulni, van csocsó szoba, ki lehet menni a Duna partra, tehát így az alkotói szabadság az megvan. A nyitott iroda az nekem nem jó, mert én hangos zenehallgató vagyok, és én csak fekvé tudok gondolkodni, akkor nyílnak meg így a csakrák, vagy nem tudom, mik ... Nagyon sokszor az van, hogy az ötletet otthon találom ki és másnap elmondom a csapatnak.” (Erő)

„Amikor az ember tényleg valami újszerű dolgot akar létrehozni, azt kevésbé engedi meg a nyitott iroda. De amikor rutinból, panelekből építkeznek, ott nem zavar.” (Boldizsár)

Bár egyértelműen nemtetszésüknek adtak hangot az interjúalanyok, ezáltal nem a nyitott iroda előnyét-hátrányát kívánom elemezni. Annyiban viszont fontos ez a „jelenség”, hogy *a szervezet ergonómiai kialakítása („együtt-élés”) is befolyással lehet az egyén önmegvalósítási törekvéseire.*

6.4.4 Szervezeten kívül, de mégis belül: az ügyfél

A szervezeti keretek közé ugyan nem tartozó, de a szervezeti mindennapokat erősen befolyásoló tényező is szerepet játszhat az önmegvalósításban: az ügyfél. A reklámügynökség, illetve minden szolgáltató szektorban dolgozó szervezet az ügyfeleiből, azok kiszolgálásából „él”. Az interjúk során az elsőként megnevezett önmegvalósítást gátló faktor az ügyfél volt⁷² – ezért vállalkoztam arra, hogy a szervezeti keretek közé sorolva vizsgáljam meg ezt a tényezőt.

Az, hogy miként befolyásolja az egyént önmegvalósítási törekvéseiben, nagyon hasonlít a már említett akadályokhoz: nem tisztázott szerepkörök, kompetenciák és elvárások – a transzparencia és a határok (pl. kompetenciák) hiánya:

⁷² Alvesson cikkében (1994) kiemeli, hogy a reklámügynökségi szakemberek ritkán képesek meggyőzni ügyfeleiket munkájuk magas minőségéről, „know-how”-jukról, mivel az ügynökségi munka nehezen behatárolható és kevésbé egyértelmű. Ugyancsak hangsúlyozza, hogy az ügynökségi munkatársak az ügyfélről, mint „termék-orientált” szakemberekről nyilatkoznak, szemben az általuk fontosnak tartott piac- és kommunikáció-orientációról.

„A határok mosódnak néha össze ügyfél és ügynökség közötti viszonyokban, amikor az ügyfél mondjuk nem tiszteli az ügynökség szerepét egy adott folyamaton belül, és ennek következtében alakul ki alá-fölérendeltség és feszültség.” (Gergő)

„... ők fizetnek, és ezzel vindikálják maguknak a jogot, hogy bizonyos esetekben márpedig így lesz, mert mi így akarjuk.” (Karina)

„Az ideális ügyfél? Hisz nekem, hogy amit csinállok, az jó és van egy partneri kapcsolat. , én tudom, hogy te mit tudsz, te tudod, hogy én mit tudok, szükségünk van egymásra, hajrá.” (Berni)

„Csak egyetlen egyszer láttam az a hozzáállást, hogy „te vagy a reklámos, én adom a pénzt, add el a terméket, a végén nézzük meg, hogy mi újság”. Ezzel szemben inkább úgy megy, hogy „te vagy a reklámos, én adom a pénzt, nézzük meg, hogy mit szeretnél, de azért egyeztessünk, mert van, amit nem szeretek, utána meg ne is vitázzunk ezen.” (Bence)

Az idézett megkérdezettek arról panaszkodnak, hogy köztük és az ügyfél között nem (szerepeket tisztán kezelő) partneri viszony, hanem alá-fölérendelt viszony alakult ki, amelyben a kiszolgáló (a kreatív) az ügyfél igényéhez igazodik, gyakran saját értékeinek, kompetenciájának ellentmondva, önmagát háttérbe szorítva.

„Az a baj, hogy ez úgy van, hogy egy műalkotásba azt tesz bele egy művész, amit ő lényegesnek tart. Egy reklám az olyan, mint amikor megrendelik a freskót: a megrendelő ezt és ezt szeretné, akkor megpróbálunk egy kicsit harcolni egy darabig, de ha nem megy, akkor megcsináljuk, amit kér.” (Bence)

„Itt igazából kettő dologra figyelnek oda, a tévékampányok és az óriásplakátok. Ott sokkal jobban érvényesítik a saját akaratukat, mint az ideális lenne. Nagyon sokat csinálunk nekik olyat, amit egyáltalán nem szeretnének csinálni.” (János)

Természetesen sok kreatív ezt a helyzetet már megélte, így saját megoldásokat talál ki annak érdekében, hogy a számára fontos elemek is részei lehessenek saját munkájának:

„Ilyenkor meg kell próbálni, én úgy hívom, hogy bújtatott társadalmi célú kampány, és ez azt jelenti, hogy anélkül, hogy a megrendelő tudna róla, belecsempészünk valami olyan társadalmi értéket, üzenetet.” (János)

„Itt is lehet szárnyalni, csak azt kell kideríteni pontosan, hogy mit szeretne az ügyfél. Az ügyfél valamit szeretne, nem pontosan tudja, hogy mit, neked kell odatárolni neki a svédasztalt, amin a megoldások vannak.” (Bence)

Kíváncsi voltam, hogy a kreatívok átgondolták-e már az ügyfél helyzetét, illetve mire vezetik vissza ezt az ügyfél-magatartást? Más szóval, az (önmegvalósítás lehetetlensége) felelősségének áthárítása történik-e, vagy megfontolt gondolatokon alapulnak-e ezek a kijelentések? Úgy látom, hogy kevéssé átgondolt az ügyfél szerepe a kreatívok részéről, inkább csak érzelmek, benyomások alapján ítélik meg ügyfelüket.

„Éreztem velünk, hogy ő nagyon ott van a topon és képen van, a meghozott döntés tudatosan van, holott a legtöbb esetben szubjektív módon dőlnek el a dolgok.” (Gergő)

„Nyolc embernek kell elfogadnia az ügyféloldalon, az egyik elfogadja, a másik azt mondja, jó, csak itt módosítsunk, aztán átkerül máshova, aki ugyancsak módosítást két stb.” (Ernő)

„Mert fél, nem meri bevállalni az újat.” (Berni)

„Azon is sok múlik, hogy az öncsillantó ügyfelek a saját ötleteiket szeretnék viszontlátni.” (Kelemen)

„Az ügyfélnek történő prezentálásnál legalább három koncepciót prezentálunk. Akkor az ügyfél kitalálja, hogy ebből a koncepcióból ezt, abból azt szeretné, és ezt kombináljuk össze. No, ezekből születik egy Frankenstein.” (Márti)

Fontos szem előtt tartani, hogy mindkét félnek megvannak az érvei, mozgatórugói. Valószínűleg a megrendelő-szolgáltató szerepkörökből adódó alapvető érdekellentétek okozzák a feszültséget a kapcsolatban, illetve ezek feloldhatatlansága nehezíti az önmegvalósítási törekvést.

Van azonban példa, hogy az ügyféllel való kapcsolatot sikeresnek ítélik meg a kreatívok, sőt van úgy, hogy ezekhez az önmegvalósítás élménye is társult:

„Ez egyfajta kompromisszum. Az ügyfél beleszól, de cserébe meg is finanszírozza az én gondolataimat. Ez azért nem olyan rossz felállás, hiszen az én ötleteim fognak megvalósulni.” (Gergő)

„... azt gondolta, hogy majd milliókat ki kell fizetni ezért a filmért, szereplőválogatás stb. Mi meg előjöttünk ezzel a pofonegyszerű ötlettel, teljesen beleszeretett, és baromi boldog volt, hogy ilyen cost-effective megoldással rukkoltunk elő. Persze mi is, meg büszkék is voltunk, hogy jó neki az ötletünk, és látni fogjuk a tévében.” (Karina)

„Az egy nagyon nagy öröm számunkra, amikor azt érezzük, hogy az ügyfél megbízik bennünk és érezzük azt, hogy ő valamit szeretne és tőlünk várja a megoldás, pláne, ha tudjuk is kínálni...” (János)

Érdekes, hogy csak az ügyféllel kapcsolatos élmények, érzelmek, gondolatok hívták elő a „harc” kifejezést a megkérdezettek körében: úgy hiszem, hogy ez a „legfenyegetőbb” tényező a szemükben:

„Igazából a kreatív harca az ügyféllel nagyon csendes harc, leginkább csak fortyogunk, mert néha nem érti, hogy amit mond, az teljesen hülyeség.” (Márti)

„Ezeket a csatákat nap, mint nap meg kell vívni velük” (Gergő)

„Az a kihívás: átverekedni magam ügyfélén, accountokon, büdzsén, bármin, és azzal nyerni, az nagy dolog.” (Gergő)

Az ügyfél tehát annak ellenére, hogy nem a szervezet része, mégis befolyásolja a szervezeti tag önmegvalósítási törekvését, a kreatív szakemberek szempontjából inkább gátló tényezőként. Talán nem élnék meg ennyire „fenyegetőnek” az ügyfelet önmegvalósítási törekvésükre nézve, ha saját szerepüket, hozzáállásukat mélyebben átgondolnák, illetve az együttműködést transzparenssebbé (szerepek, hatáskörök stb. tekintetében) tennék.

6.4.5 Összefoglalás

Ez a fejezet arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezethez kapcsolódó tényezők közül eredeztethető egyéni önmegvalósítást gátló tényezők köthetők személyekhez, szervezeti

értékekhez, rendszerekhez és folyamatokhoz, sőt, akár a szervezeti környezet kialakításához is. Ezen túl a szervezet nem annak falainál ér véget, mert ahhoz szorosan kötődő más rendszerek (pl. ügyfélrendszer) is befolyással vannak az önmegvalósításra.

- A szervezeti szereplők közül a vezetés és a csapat is hatással van a szervezeti tag önmegvalósítási törekvéseire. Amennyiben az egyén úgy éli meg, hogy a vezetés rábízza (vs. ráhagyja) a munkát, illetve a csapattagokkal egyenrangú (vs. függő) kapcsolatot tud fenntartani, úgy ez a fajta megélés támogatja az önmegvalósítási törekvést;
- Szervezeti kultúrának két értékét hangsúlyoztam az interjúkra alapozva, amely az önmegvalósítási törekvést támogatja: (1) a transzparencia azáltal, hogy tiszta kereteket teremt az egyén számára az önmegvalósításhoz; (2) a profizmus, amely az egyént arra ösztönzi, hogy képességeinek maximumát élje meg munkájában;
- Az újszerű megoldások ösztönzése, a fluktuáció és a nyitott iroda olyan eltérő szervezeti „jelenségek”, amelyek hatással vannak az egyén önmegvalósítási törekvéseire. Míg az újszerűség megjelenése iránti elvárás aktivizálhatja az egyén önmegvalósításra fordított erőforrásait, addig a fluktuáció a bizonytalanság érzését keltve, hátráltathatja az önmegvalósítási törekvést. Az iroda ergonómiai kialakítása is hatással van az egyéni önmegvalósítási törekvésre;
- A munka során (pl. megrendelő-szolgáltató szerep közötti) felbukkanó feszültségek általában gátolják az egyéni önmegvalósítást. Ennek fényében fontos minden olyan egyéni magatartás, amely a feszültségek feloldására irányul (pl. szerepkörök tisztázása, saját felelősség felismerése stb.).

6.5 A tág környezet által felállított, egyéni önmegvalósítást akadályozó tényezők

Az elméleti összefoglaló során a tág környezet alatt azt a gazdasági, politikai, kulturális és társadalmi kontextust értettem, amelyben az adott szervezet (esetemben a Reklámügynökség) működik (v.ö. 4.3.4 fejezet).

Az interjúk folyamatában úgy gondoltam, hogy nem érdemes rákérdezni az interjúalanyok olyan fajta véleményére, hogy mit gondolnak a jelenlegi hazai gazdasági, politikai, kulturális és társadalmi helyzetről saját önmegvalósítási törekvésük szempontjából. Ennek oka, hogy úgy láttam, olyan szempontokat említenek meg az önmegvalósításuk támogató vagy gátló

tényezőket illetően, amelyek a mindennapi munkájuk során jellemzőek és/vagy hatással tudnak rá lenni. Így a „legtávolabbi” tényező, amelyet említettek az a hazai reklámszakma. Mivel az ő megélésük áll kutatásom középpontjában, a tág környezetet arra szűkítem le, amelyet ők élnek meg tág környezetnek – ez pedig a reklámszakma.

Az eddigi elemzés során (főként a szervezetben megjelenő gátló tényezők mentén) is felbukkantak már olyan, az egyéni önmegvalósításra hatással lévő tényezők (pl. fluktuáció, BTL elfogadottsága stb.), amelyek a magyarországi reklámszakmát jellemzik, e fejezetben ezt a sort folytatom.

Mint a szakirodalmi elemzés során utaltam rá, nem minden gátló tényező esetében határozható meg egyértelműen annak eredete (pl. szervezet vagy tágabb környezet, illetve tágabb környezetben melyik alrendszer: gazdasági, politikai stb.), így nem is törekedtem a pontos besorolhatóságra⁷³.

A kutatási alkérdés úgy hangzott, hogy *„Hogyan hatnak egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére szakmájának jellemzői?* A jellemzőkön túl a szakma etikusságáról is megkérdeztem interjúalanyaimat, elsősorban a kutatási terep megválasztását ért dilemmák és kritikák miatt.

6.5.1 A szakma jellemzői

A szakmával kapcsolatos gondolatait az interjúalanyok többsége szóba hozta anélkül, hogy rákérdeztem volna. Egyrészt olyan szempontból tettek róla említést, hogy a mindennapi munkájukat miként segítik vagy gátolják a szakma jellemzői. Másrészt úgy tűnt nekem, hogy a jövőjük kapcsán is gondolkodnak a szakma jövőjéről. Ennek fényében a reklámszakma jellemzőinek elemzését két csoportra bontottam: a szakma jelene és jövője az interjúalanyok véleménye szerint.

6.5.1.1 A szakma jelene

A reklámszakma jelenlegi helyzetét abból a szempontból elemzem, hogy „milyen jellemzőket említettek meg az interjúalanyok, amelyek hatással vannak az önmegvalósítási törekvésükre?” Ezek a jellemzők, úgy gondolom, azért fontosak, mert mindennapi jólétüket,

⁷³ Az interjúk során sem kérdeztem rá az egyes gátló tényezők eredetére. Úgy gondolom, hogy megzavarta volna interjúalanyaim gondolkodását, illetve véleményének kifejtését, ha saját rendszeremről kérdezem.

munkájukat határozzák meg, azt a környezetet (nem) biztosítják, amelyben az egyén önmegvalósításra törekedhet.

A megkérdezettek által kiemelt egyik fontos gondolat, hogy milyen jelzőkkel, jelenségekkel jellemzik a szakmát:

„Egy reklámügynökségnél, főleg egy kreatív részlegnél, van egyfajta szabad gondolkodás, aminek mindenképp teret kell hagyni. Ez a minimum ahhoz, hogy önmegvalósíthassak.” (Gergő)

„Nincs ez az általános ellenőrzés, big brother, csak nem tudom eldönteni, hogy ez azon múlik-e, hogy jó a közeg, jó a főnök, vagy a szakma? Nem tudom, hogy más szakmában hogy van, lehet, hogy Magyarországon 2008-ra eljutott oda, hogy nem kell beléptető-kártyákkal figyelni, ki, mikor, hol van.” (Márti)

„Kényelmesen és nyugodtan – ez a két szó nem létezik a reklámszakmában. Ezt jó tudni, ehhez kell alkalmazkodni, ilyen környezetben kell kiélned képességeidet. Ha megy, hurrá, ha nem, nincs mese, más munka után kell nézni. De ezt mondani könnyű, persze.” (Bence)

„Ez nem az a szakma, amiben lehet biztonságosan évtizedekre tervezni, hiszen annyira labilis az egész piac, és annyira gyorsan változnak a dolgok... Ez persze nem adja meg a jó érzésű biztonságot, de az sem lenne jó, ha ebben a biztonságban elkényelmesednénk, mert az nem is segítene a, nevezzük úgy, önmegvalósításnak.” (Karina)

Úgy vélem, hogy az interjúalanyok két érték „dilemmájában” élnek munkahelyükön: *a szabadság és a biztonság*. Munkájukhoz szükségesnek tartják a (szellemi és fizikai) szabadságot, ugyanakkor vágynak egy bizonyos szintű biztonságra is. A két érték közötti egyensúlyozás, egyrészt vonhat el figyelmet az önmegvalósítási törekvéstől, azt blokkolhatja, másrészt adhat egyfajta dinamizmust, amely éppen az önmegvalósítást (adott helyzetben az egyén képességei legjavát adja) serkentheti.

A reklámszakma jelenlegi helyzetére vonatkozó jellemzések másik csoportja az elkészített reklámokra vonatkozik, amelyek kapcsán arra panaszkodnak a megkérdezettek, hogy túlszabályozott, így nehéz saját elképzeléseiket megvalósítani:

„A magyar reklám még ebbe a magyarázós korszakba van belesüppedve. Ha nem mondunk el mindent, akkor nem lesz az üzenet átadva, ezért ki kell pipálni azt a 27 szempontot, és ha ez mind megvan, utána jöhet a reklám. Azért ez eléggé megnehezíti, hogy valami újjal álljak elő...” (Bence)

„Magyar rafinéria, erre nagyon büszkék vagyunk, milyen könnyen megértjük, átjuttatjuk, kijuttatjuk. Ehhez képest, ha kommunikációról van szó, mindent agyon magyarázunk. Kicsit edukáló a magyar reklám, ez elég unalmas. Van, hogy nem is tudom az ötletet belevinni, mert az nem ilyen tanító stílus.” (Berni)

„A ’80-as évek reklámjai mind egytől egyig vicces. Megnézted, röhögtél, elmondtad az iskolában. Aztán, mintha jött volna egy mosópor-forradalom, és átvettük volna, hogy így-így-így. Túl görcsösek vagyunk. Ez a magyar reklámkultúra, reklámszakma. Ebben domboríts nagyot!” (Kelemen)

Számomra, annak ellenére, hogy nem kételkedem a véleményükben, ismét csak a *személyes felelősségvállalás* kérdése válik hangsúlyossá: ki készíti az „edukáló”, a „görcsös” reklámokat? Ahogyan az ügyfélről szóló fejezetben, úgy e gondolat kapcsán is érdemes a kreatívok (és általában az önmegvalósításra törekvő egyén) figyelmét felhívni annak átgondolására, hogy *egy adott helyzet létrejöttét ők miként támogatnak azzal, amit (nem) tesznek.*

Sem a szakirodalmi összefoglalóban, sem az eddigi elemzésekben nem került szóba a „verseny” fogalma, mint az egyéni önmegvalósításra valamilyen módon hatással lévő tényező. A szakma kapcsán azonban több szempontból is szóba került:

„Komoly verseny van, házon kívül, de házon belül is.” (Kelemen)
„Ebben a szakámban nagyon jellemző a szakmai féltékenység. Ez egy nagyon nem őszinte szakma. Én sem osztok meg akármilyen ötletet, mármint a csapaton kívül.” (Ernő)
„Amióta itt dolgozom, azóta egy tendenciát látok: a határidő rövidül. Ez olyan, mint egy fotós, aki elvállalja 25ezerét, „de csak most az egyszer”. Legközelebb már egy elvárás lesz. Az ügynökségek egy nagyon erős versenyben vannak, ezért egyre többen vállalnak el ilyen munkákat, egyre kevesebb pénzért. Ezzel egy olyan spirált indít be, hogy gyakorlatilag, mindent meg kell csinálnunk. Ez egy nagyon rossz tendencia.” (Bence)

Az interjúalanyok nem kötik az önmegvalósításhoz a szakmán belül megnevezett versenyt. Felszínre bukkanása azonban fontos kérdést vet fel: van-e ú.n. *egészséges verseny*, és ha igen, milyen az, amely támogatja, de még nem gátolja az egyéni önmegvalósítást? Úgy gondolom ugyanis, hogy a versenynek van olyan szintje, amely serkenti a képességek maximumának kihasználását, azaz az egyén befelé történő figyelmét támogatja. Azonban van olyan szintje is, biztos vagyok benne, amely már blokkoló, az egyén figyelme csak kifelé fordul, és önmagáért, ideál-énjeinek eléréseért már nem tud tenni.

6.5.1.2 A szakma jövője

A reklámszakma jövőjét a megkérdezettek a marketingkommunikációs csatornák kapcsán fogalmazták meg:

„Mindenki azt mondja, hogy a BTL és az Internet át fogja venni a fő szerepet, és a nyomtatott sajtó végképp el fog tűnni. Nagyon szeretem az Internetes megoldásokat, most is sok ötletet arra dolgozok ki, nekem valahogy ez természetes. Az, hogy mi lesz húsz év múlva, arra pedig nagyon kíváncs vagyok. Remélem, azzal is természetes viszonyban leszek.” (Márti)
„Sajtóhirdetéseknél nem lehet nagyot domborítani, mert azt mindenki tudja, hogy 5-10 év múlva annak vége. Most már mindenki a weben van, az emberek felmennek a netre, elolvassák a híreket és egy banner interaktív, beszél hozzád, mozog, fütyül, azért az más.” (Ernő)
„Mi már nem a régi fajta reklámról beszélünk, bekövetkezett egy paradigmaváltás. Audiovizuális kommunikáció ma már a reklám, ami azt jelenti, hogy minden, ami a cég

megjelenése a fogyasztók felé, az mind reklám. Ezzel kell tudnod élni, ha itt nagyot akarsz alkotni.” (János)

Úgy gondolom, hogy a jövővel (kommunikációs csatornákkal) kapcsolatos gondolatok arra utalnak, hogy az egyén saját helyét keresi a szakma jövőben nyújtott lehetőségeiben. E mögött egyfajta biztonság iránti vágy húzódhat meg, azaz abban szeretne az egyén bizonyosságot szerezni, hogy jó helyen tudja magát most is szakmájában, és van ott helye a jövőben is. Amennyiben ez a gondolat igaznak bizonyul, úgy az önmegvalósítást ez a fajta útkeresés az egyéni jövőkép (ld. 6.2.3.1) mentén tudja támogatni.

Ugyancsak a személyes jövőképhez kapcsolódóan kerültek már említésre a kreatív szakmai díjak. Mint a 6.2.3.1-es fejezetből kiderült, a szakmai díjak az önmegvalósításra nincsenek jelentős hatással, de azt érdemes észrevenni, hogy a megkérdezetteknek elég határozott véleményük (érzésük) volt a díjak kapcsán:

„A díjak taszítanak, mert általában azokkal a reklámokkal, ami valóban elkészült és átment ügyfélén, azokkal nem lehet díjat nyerni. A legtöbb esetben van egy brief, megcsinálják az ügyfél verziót, plusz kitalálják a díjvadász verziót.” (Gergő)

„Visszatérve a díjakra, van egy második díjam, de csak véletlenül bukkantam rá, nem szólt senki. Számomra nevetséges ez az egész díj kérdés.” (Márti)

„Díjakat mindenki akar. Egyrészt elismerés, másrészt, akinek van díja, az nagyon könnyen talál magának munkahelyet.” (Berni)

A díjak pusztán arra hívják fel a figyelmet, hogy lehetnek a szakmákban (pl. elismerést célzó) folyamatok, rendszerek, amelyek a szakmabeliek számára meglehetősen közömbösek, így öncélúvá válnak.

6.5.2 A szakma etikussága

A kutatás tervezetének bemutatásakor talán a legtöbb bírálatot a kutatási terep megválasztása kapta: valóban egy olyan etikátlan szakmában lehet jól önmegvalósítást kutatni, mint a reklámszakma?⁷⁴

Ez ösztönzött arra, hogy a szakma etikusságát, illetve annak az egyéni önmegvalósításra való hatását maguktól a szakmabeliektől is megkérdezzem.

⁷⁴ A kutatási terep megválasztásának előnyeit és hátrányait a 10. táblázatban foglaltam össze, további érvelést nem kívánok bemutatni.

A megkérdezettek a reklám elsődleges céljának az információnyújtást fogalmazták meg, természetesen eladási céllal.

„Ha valaki rosszat gondol a reklámról, annak megvan az oka, rászolgált a szakma. Készültek nagyon rossz reklámok, de igazából a reklám csak egy eszköz ahhoz, hogy a vállalatok eladják a termékeiket.” (Kelemen)

„A fogyasztónak információt adnak a reklámok. Természetes, hogy befolyásolnak a reklámok, de nem az a lényeg, hanem az az első kérdés, hogy tudsz-e egy termékről vagy sem, közölni kell veled információkat, hogy választani tudjál.” (János)

„...alapvetően a reklámot egy információnak tartom, amiből mindenki azt szűr le, amit akar.” (Karina)

Több interjúalany is megfogalmazta, hogy a reklám, azon túl, hogy valamit el kell adjon, más funkciót is be kell töltsön – ennek oka azonban eltérő:

„A reklámnak szórakoztatnia kell, mert tulajdonképpen tukmálunk valamit, amire vagy szükséged van, vagy nem, akkor legalább szórakoztasson.” (Bence)

„Ha nyíltan kommunikálunk közterületen, vagy más felületeken, nagyszámú embernek, az egy társadalmi jelenség a reklám ilyen szempontból és van felelőssége, tartalmaznia kell egy hozzáadott értéket.” (Berni)

„Ilyenkor meg kell próbálni, én úgy hívom, hogy bújtatott társadalmi célú kampány, és ez azt jelenti, hogy anélkül, hogy a megrendelő tudna róla, belecsempészünk valami olyan társadalmi értéket, üzenetet, ami fontos, hogy ne csak egy célú legyen kommunikáció, hogy átverünk embereket, vagy átverés nélkül becsábítunk egy konkrét cél érdekében, mert hát ez a realitás egyébként.” (János)

Úgy gondolom, hogy a megkérdezettek többsége tisztában van azzal, hogy a reklám célja az eladásösztönzés, és néhányan azt is beismerik, hogy a reklámtevékenységnek van „átverős”, „tukmálós” oldala is. Valószínűleg e túlzásból adódó rossz érzés csökkentésére fogalmaznak meg az eladásösztönzésen túlmutató célokat, mint pl. szórakoztatás.

A szakma etikájára vonatkozó kérdésre összességében azt mondhatom a kapott válaszok tükrében, hogy tisztában vannak a szakmának a nem etikus oldalával, de egyfajta védekező mechanizmust indítanak be, pl. bagatelizálás, racionalizálás stb.:

„Miért, van olyan szakma, amiben nincsenek etikátlanságok? Persze vannak húzások, szándékos csúztatások vagy félretájékoztatások, számtalan ilyeneket hallani, pereket, de szerintem nem etikátlanabb, mint bármi más. Mindenütt, a mai magyar valóságban vannak ellenérzések, érvek és ellenérvek. Talán a reklám még kevésbé húsbavágó, mint pl. az egészségügy. Persze, itt is vannak tenderek, amik eleve ki vannak osztva...” (Karina)

„Annyira korlátozott a cigi kommunikációja, hogy nincs már manipulációnak helye. Ha valaki nem dohányzik, az eldobja azt a promóciós anyagot, amin cigi van. Ettől nem fog cigizni.” (Vilmos)

Az ellenpélda: „Etikáról a reklámszakmában nem beszélünk. Szinte semmi sem etikus. „Tízszer fehérebbre mos”, tudjuk, hogy nem mos tízszer fehérebbre. Nem etikus a szakma, de próbálok erre nem gondolni.... Ha esetleg ez a reklámos dolog egyszer besül, vagy csak megunom, vagy meglátom a nem etikus oldalát, akkor nem fogok kétségbe esni, nem fog csalódás érni.” (Ernő)

A kutatásnak nem célja eldönteni, hogy a reklámszakma etikus-e vagy sem. Az etikusság témaköre azonban ismét a felszínre hozta azt a fontos témát, hogy törekedhet-e úgy önmegvalósításra az egyén, ha közben védekező mechanizmusokat alkalmaz? A 6.2.2.4 fejezetben ez a kérdés már felmerült, hogy ha az egyén saját szakmájával kapcsolatosan is alkalmazza a védekező mechanizmust, akkor reális-e e szakmán belül keresnie az önmegvalósítást, illetve élheti-e meg úgy mindennapjait, hogy a „helyén van”? Az interjúk során azt tapasztaltam, hogy a megkérdezettek tudtak munkájuk során megélt önmegvalósítási élményről beszámolni – ez szubjektív kutatói benyomásom. Ezek alapján úgy gondolom, hogy a „jól működő” védekező mechanizmusok támogatják az önmegvalósítási törekvést, élményt. Annak ellenére, hogy egy „ál-világot” hoznak létre e mechanizmusok, meg lehet élni az önmegvalósítást, mert az egyén ezt az „álságot” nem éli meg. Egy analógia: lehet szerelmes egy fiatal lány egy jóképű fiúba, aki egyébként rablógyilkos? Szerintem igen, és például Bonnie és Clyde⁷⁵ valós története is ezt mutatja...

6.5.3 Összefoglalás

Ebben a fejezetben azon szakmai jellemzőket kerestem, amelyek az egyéni önmegvalósítási törekvésre hatással lehetnek: *„Hogyan hatnak egy kreatív szakember munkahelyi (munkával kapcsolatos) önmegvalósítás-élményére szakmájának jellemzői?”*

A megkérdezettek a beszélgetések során sok örömteli, illetve nehéz pillanatát mutatták be a szakmának.

- A szakma mindennapjaiban az egyénnek egy „egészséges egyensúlyt” kell találnia egyrészt a szabadság és biztonság értéke közötti, másrészt a szakmán belül lévő versenyben való részvételt illetően annak érdekében, hogy önmegvalósításra tudjon törekedni. Mindkét egyensúlyi pont megtalálásához fontos lenne az a fajta felelősségvállalás, amelynek köszönhetően az egyén felismeri szerepét egy adott helyzet létrehozásában;
- A szakmát jelentő változások nyomon követése segítheti az egyént abban, hogy bizonyosságot szerezzen saját jövőjét (ideál-énjét) illetően;
- Az etikusság kérdése az egyéni önmegvalósítást illetően mást jelent kívülállóként, mint szakmában dolgozóként. A védekező mechanizmusok jelenlétének köszönhetően ugyanis a

⁷⁵ Bonnie és Clyde a XX. század krimináltörténelmének híres alakjai, történetüket számos filmben is feldolgozták (l/17.).

kívülállónak „ál-valóság” a szakmabelinek a „valóság”, így ő annak keretein belül fog önmegvalósításra törekedni.

Az egyéni önmegvalósítást, illetve annak gátló tényezőit gyűjtöttem össze a reklámügynökségi kreatívok segítségével. A most következő fejezetben összefoglalom a tanulságokat és további kutatási területeket jelölök meg.

7. Összefoglalás és továbbgondolás

Doktori disszertációm a szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítást, illetve annak támogató és gátló tényezőit vette górcső alá.

A szakirodalmi kutatások során elsőként a humanisztikus pszichológia képviselőinek gondolatait, fogalmait hasonlítottam össze, rendszereztem egy általam felállított kereten belül. Ezen elméletek az önmegvalósítás általános értelmezését, illetve a tágan megragadható gátló tényezők megfogalmazását tették lehetővé.

Ezt követően a vezetéstudomány, illetve adott szervezetkutatók elméleteit hívtam segítségül annak érdekében, hogy speciálisabban, a szervezeti keretek között megvalósuló egyéni önmegvalósítást értelmezsem, illetve a szervezeti keretek között felmerülő gátlótényezőket megragadjam. Azon túl, hogy az elméletalkotókat ismét rendszereztem a korábbi keretek között, a gátló tényezőket négy csoportba osztottam, eredetük alapján:

1. egyén által (nem feltétlenül tudatosan) felállítottak;
2. egyén munkájához fűződő viszonyából eredeztethetőek;
3. a szervezet (szervezeti folyamatok, rendszerek és egyéb tényezők) okozta akadályok;
4. a tágabb (politikai, gazdasági, kulturális, társadalmi) környezetből fakadó gátló tényezők.

Az elméleti összefoglalót követő kvalitatív kutatás során egy interpretatív-alapú esettanulmányt készítettem, amelynek fókuszában a következő kutatási kérdés megválaszolása állt: „Hogyan élik meg az önmegvalósítás lehetőségeit és korlátait egy reklámügynökség kreatív munkatársai, a XXI. század elején, Magyarországon, és miért?”

A kutatás során az derült ki, hogy az önmegvalósítás egy folyamatában, vagy annak egy adott pillanatában az egyén a teljes bevonódást éli meg annak köszönhetően, hogy halad az ”ideál-én”-je elérése felé, vagy épp elérte azt. Arra a következtetésre jutottam, hogy az önmegvalósítás folyamatában a tudatosság a legfontosabb tényező, mert nem ritkán az csak adott keretek között, kompromisszumok árán érhető el.

Az önmegvalósítás gátló tényezőit az alábbi ábrában foglaltam össze.

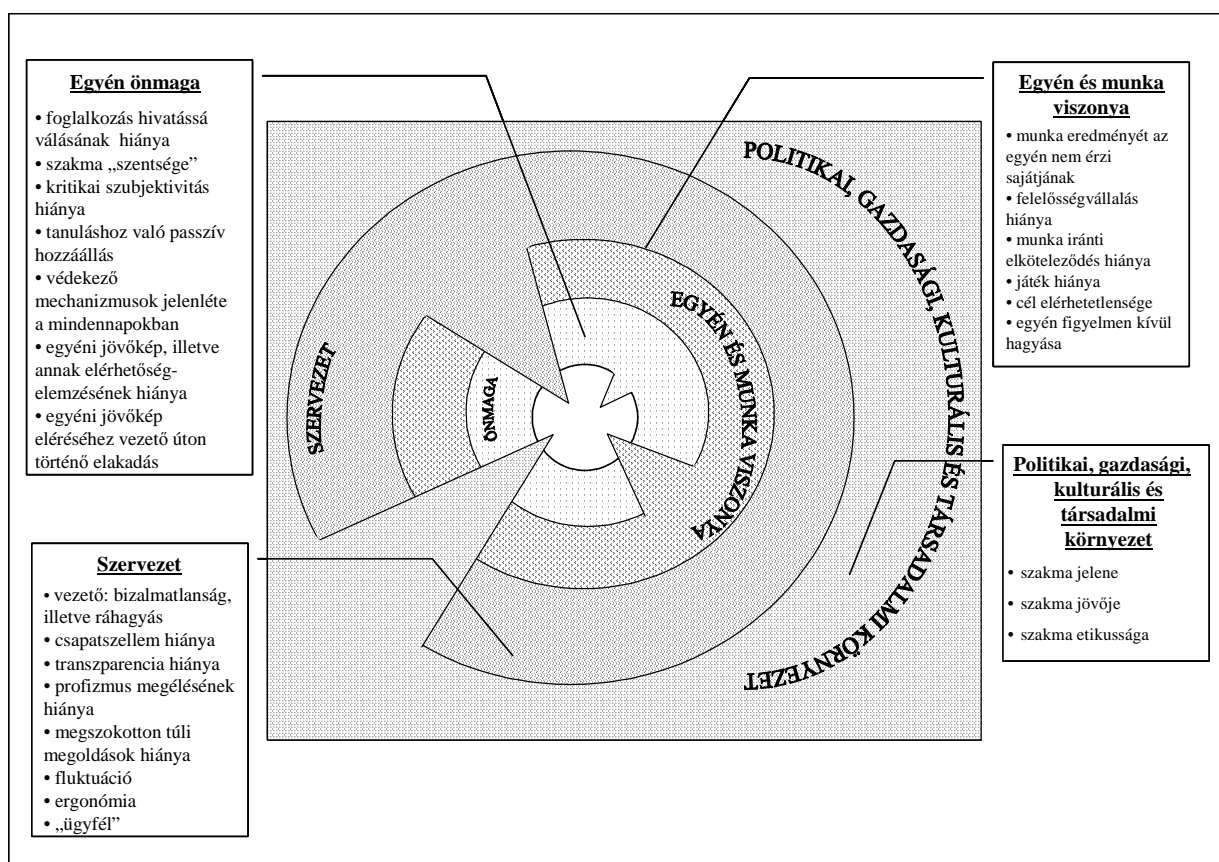
Az egyén önmagát képes gátolni az önmegvalósítás folyamatában, ha munkája nem válik hivatássá, illetve identitása „megcsontosodik”.

Az egyén viszonyulását és a munkaköri jellemzőket külön választottam annak

meghatározásában, hogy azok miként gátolják az egyéni önmegvalósítási törekvést. Bár az előbbiek hangsúlyozottabban inkább szembetűnőbbek az egyén számára, a munkaköri jellemzők szervezeti beágyazottságukon keresztül ugyancsak jelentős hatással vannak az önmegvalósításra.

A szervezetnek látható (vezetés, munkatársak, ügyfelek, a „falak” (ergonómia)) és láthatatlan (adott értékek, folyamatok és rendszerek) jellemzői is hatnak az egyéni önmegvalósítási törekvésre.

A tág környezetnek az önmegvalósításra ható megfogalmazott, releváns része a szakma, amely jelenével és potenciális jövőjével, illetve etikájával hat az egyéni önmegvalósítási törekvésre.



10. ábra: A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás gátló tényezői – kutatási eredmények összefoglalása

A kutatás során a kreatív szakemberek által megfogalmazott gátló tényezők általánosíthatósága, véleményem szerint az ábrában megfogalmazott szintig lehetséges: ezek mind lehetőségek, de hatásuk erőssége elsősorban az egyéni megélésen múlik. A fenti tényezők tágabb körű általánosíthatósága, illetve újabb tényezők megfogalmazása iránti igény további esettanulmányokat, illetve lentebb bemutatásra kerülő kutatásokat indíthat el:

- Vannak-e önmegvalósítást inkább elősegítő szektorok (pl. üzleti vs. civil szféra)?
- Vannak-e önmegvalósítást inkább elősegítő vállalatok (pl. termelő vs. szolgáltató)?
- Vannak-e önmegvalósítást inkább elősegítő munkakörök (pl. újságkihordó vs. recepciós)?
- Vannak-e önmegvalósítást inkább elősegítő pozíciók (pl. vezérigazgató vs. alkalmazott)?

A szakirodalmi összefoglalóval több tudományterület adott szempontú összekapcsolása érdekes továbblépés a témában. A következőkben további kutatási témákat mutatok be, amelyek az önmegvalósítás irodalmát, témakörét (általánosíthatóságát) bővíthetik. Példaképpen gondolatindító kutatási kérdéseket is megfogalmazok.

Látható, hogy dolgozatomban mind az elméleti, mind a gyakorlati kutatás kiindulópontja az egyén megélése. Érdekes lehet ugyanezt a témát egy szélesebb horizontból, egy inkább makró (szervezeti, környezeti) szemléletből is tárgyalni, kutatni. Természetesen ez utóbbi kutatásokhoz a humanisztikus pszichológia és az interpretatív elmélet nem lehet kiinduló pont, de más szervezetelméletekre alapozva (pl. kritikai szervezetelmélet) a témát további szemszögből, így alaposabban meg lehet érteni.

- „Mit tehet a szervezet az egyéni önmegvalósítás érdekében?”
- „Tisztje-e, és van-e joga a szervezetnek befolyásolni (akár támogatni, akár gátolni) az egyéni önmegvalósítási törekvést?”
- „A képzések (és milyen képzések) miként serkentik, vagy éppen sértik az egyén önmegvalósítási törekvését?”

Ugyancsak az egyéni fókusz, illetve kutatói előfeltevéseim tartották fontosnak az egyéni önreflexiót a szakirodalom tárgyalásakor, annak külön alfejezetet szánva. A kutatás során kiderült, hogy ennek jelenléte nem annyira tudatos, mint azt gondoltam. Érdekes továbblépés lehet a témát szűkítve az önreflexió és az önmegvalósítás kapcsolatának vizsgálata. Milyen típusú, irányultságú és szintű önreflexió támogatja az önmegvalósítást (ha egyáltalán támogató tényezőként lép fel)? Hogyan jelenik meg az önreflexió a mindennapokban:

- „Mit csinál az, aki „önreflektál?”
- „Milyen összefüggések fedezhetők fel az önreflexió és az önmegvalósítás között?”
- „Előfeltétele-e az önreflexió (és ha igen, milyen típusú) az önmegvalósításnak?”

A kutatás a védekező mechanizmusokat nehezen tudta megragadni, mind az interjú folyamatában, mind annak tartalmában. Az önmegvalósítás értéktelített fogalom („ideál-én”,

cél stb.). Ezért úgy gondolom, hogy az ahhoz való egyéni viszonyulásokban a védekező mechanizmusok biztosan megjelennek, amelyek megragadása, „nyakon csípése” nehéz, de az önmegvalósítással történő szembesítése, sokat jelenthet annak megragadásában.

- „Milyen védekező mechanizmusok fedezhetők fel az egyén önmegvalósítási törekvése során?”
- „Mennyi, milyen, és mire vonatkozó védekező mechanizmus mellett állítható még, hogy az egyén önmegvalósításra törekszik?”

A dolgozatnak nem volt kérdése, de felszínre került néhány kutatási alany esetében az önmegvalósítás tartalma (pl. társadalmi felelősségvállalás, szórakoztatás stb.). Egyfajta tartalmi kutatás izgalmas lehet, bár veszélye annak sokfélesége, hiszen az önmegvalósítás nagyon egyedi.

- „Mit takar az „ideál-én”, aminek az elérésére az egyén az önmegvalósítás során törekszik?”

Végül, látható, hogy többször is az „egészséges” jelzőhöz fordultam (pl. egészségesen rugalmas identitás) egyfajta minőség leírásához. Magam is érzem, hogy ez egy nagyon nehezen megragadható, elfogadható kritérium. Ugyanakkor éppen a téma, az önmegvalósítás egyedisége indokolja, hogy nem lehet minden esetben általános szabályokat létrehozni, pl. adott gátló tényező megfogalmazásakor. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a dolgozatban meghatározott gátló tényezők, illetve azon belül pl. az „egészséges” meghatározása személyre szabottan kell, hogy megtörténjen. Azaz arra buzdítom a kedves Olvasót, hogy magának gondolja át: az adott gátló tényező saját maga számára mit is jelent, mennyire fontos, és mit tud tenni annak leküzdésére?

8. Melléklet: Interjúvázlat

Kutatás az önmegvalósítás megélésének, illetve annak támogató és gátló tényezőinek megértésére⁷⁶

Bemutatkozás

Az interjú célja, menete

Hogy van most?

- Mit csinált ma (mit fog csinálni)?
- Hogy van most a munkahelyén, mi lelkesíti, illetve mi nem tölti fel energiával?

Kreatív pályafutása

- Miért lett kreatív, miként jöttek be az elvárásai?
- Milyen pozíciókban/ milyen ügyfeleken dolgozott? Hogyan jellemezné ezeket az éveket, miért? Mennyire élvezte és miért?

Meséljen olyan helyzetekről, amikor nagyon élvezte a munkáját: munka sodorta, berántotta, értékesnek élte meg, átadta magát a munkának, töltötte, lelkesítette!

- Hogy is volt? Milyen élmény volt? Mi volt jó benne?
- Mi volt a munka? Kivel dolgozott? Hogy folyt a munka? Mik voltak a szervezeti viszonyok?
- Mi tette erősebbé ezt az élményt, mi gyengítette? Miért, hogyan?
- Meddig tartott, mitől fordult át/ szűnt meg?

Ha nincs ilyen eset

- Mit változtatna meg a munkájában (általában), hogy megélhesse ezt az élményt?

Egy-egy ilyen „berántós” helyzet alapos feltárása; esetek közötti különbségek megfogalmazása

- Milyen jellemzői voltak ezeknek a „berántós” eseteknek, ami miatt ennyire jó emléke van róla? Ki vagy mi segítette hozzá ehhez az élményhez?
- Miért nem sikerült adott esetben a helyzetbe „belemenni”, mi gátolta a magával sodrást?
- Ő maga mit tett az élmény „megszerzéséért” vagy éppen elkerüléséért?

Visszajelezni: én mit értettem meg?

Kihagytam-e valamit, hozzátenne-e még valamit?

Az interjú tükrében, mit jelent számára az a fogalom, hogy „önmegvalósítás”?

Zárás

- Köszönöm
- PhD tervezet elküldése

⁷⁶ Félig strukturált interjú vázlata, amely elsősorban a témaköröket, nem pedig a konkrét kérdéseket fogalmazza meg.

Konkrét témák, ha ő nem hozza fel⁷⁷:

Egyén

- Célok, jövőkép
- Tanulás a mindennapokban
- Díjak

Munkakör

- Brand „közelsége”, viszonya hozzá

Szervezet

- Vezetéssel, közvetlen vezetőjével való kapcsolata,
- Csapat (egyvalakivel, többek,...)
- Kultúra: szabályok (be nem tartása), kreatívak helyzete az ügynökségen belül
- Nyitott iroda
- 360 fok által (nem) adott lehetőségek

Tágabb környezet: reklámszakma

- Jellemzője
- Etikussága

Figyelmet fordítani

- Önmegvalósítás, mint jelenség megértése
- Érzések, amikkel leírja az önmegvalósítás megélését
- Önmegvalósítás témájánál testbeszéd
- Interjúalany viszonya a jelenséghez
- Miről (nem) mesélt?
- Miről mennyi időt mesélt?
- Mi fontos neki / nekem?

⁷⁷ Az itt felsorolt téma az összes, amelyre külön figyelmet fordítottam az interjúk során. Az interjúk sorában e témák szűkültek/ bővültek, attól függően, hogy mit tudtam meg az addigi interjúkból, illetve mi tűnt számomra fontosnak/ irrelevánsnak/ amilyen témát láthatóan került az adott interjúalany

9. Irodalomjegyzék

- Alvesson, M. (1994): Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency. *Organization Studies*. 15/4. pp. 535-563.
- Alvesson, M. – Deetz, S. (1996): A munkahelyi uralom modern formái (eredetileg: Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organization Studies). In: Clegg, S.R., Hardy, C. és Nord, W.R. (eds.) (1996): *Handbook of Organization Studies*. Sage, London. pp.191-217.
- Alvesson, M. – Willmott, H. (1996): *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. Sage, London.
- Amado, G. – Fauchaux, C. – Laurent, A. (1991): Organizational change and cultural Realities: Franco-American Contrasts. *International Studies of Management and Organization*. No.3. pp.62-95.
- Anderson, J.A. (1988): Cognitive Styles and Multicultural Populations. *Journal of Teacher Education*, Vol. 39 (1), pp. 2-9.
- Angyal, Á. (1999): *A vezetés mesterfogásai*. Kossuth Kiadó
- Anzenbacher, A. (1994): *Bevezetés a filozófiába*. Herder Kiadó. Budapest.
- Argyris, C. (1966): *Integrating the Individual and the Organization*. 3rd ed. John Wiley&Sons Inc., New York.
- Argyris, C. (1977): Double-loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, September-October.
- Argyris, C. (1982): *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco. Jossey-Bay.
- Argyris, C. (1985): *Strategy, Change & Defensive Routines*. Boston. Pitman.
- Argyris, C. (1991): Teaching Smart People How to Learn, *Harvard Business Review*, May-June.
- Argyris, C. (1993): Education for Leading-Learning, *Organizational Development*, Winter.
- Argyris, C. (1994): Good Communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*, July-August.
- Argyris, C. (1998): Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*. May-June. pp 98-105.
- Argyris, C. – Schön, D. A. (1974): *Theory and Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco. Jossey-Bass.

- Argyris, C. – Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Argyris, C. – Schön, D. A. (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Aronson, E. (1980): *A társas lény. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.*
- Atkinson et al. (1999): *Pszichológia. Osiris Kiadó. Budapest.*
- Bakacsi, Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest.*
- Bakacsi és tsai (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.*
- Balaton K. (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. Aula Kiadó. Budapest.*
- Beer és tsai (1985): *Human Resources Management. A General Manager's Perspective. The Free Press. New York, NY.*
- Beer, M. – Eisenstat, R.A. – Spector, B. (1990): *Why Change Programs Don't Produce Change. Harvard Business Review. November-December. pp 158-166.*
- Bennets, C. (2003): *The Impact of Transformational Learning on Individuals, Families and Communities. International Journal of Lifelong Education. Voll. 22. No. 5. September-October. pp. 457-480.*
- Berne, E. (1984): *Emberi játszmák. Háttér Kiadó. Budapest.*
- Berne, E. (1997): *Sorskönyv. Az Emberi játszmák folytatása. Háttér Kiadó. Budapest.*
- Bettelheim, B. (2003): *Az elég jó szülő. Könyv a gyermeknevelésről. Cartaphilus.*
- Blaikie, N. (1995): *Approaches to social enquiry. Polity Press, Cambridge.*
- Blanchard, K. – Carlos, J. P. – Randolph, A. (1998): *Empowerment. A felelősség hatalma. SHL Hungary Kft. Budapest.*
- Blanchard és tsai (1999): *Helyzetfüggő vezetés. Bagolyvár. Budapest.*
- Boje, D.M. (1999): *Transorganizational Development and the Death of Organization Development. <http://web.nmsu.edu/~dboje/Tddeathofod.html>.*
- Bokor, A. – Radácsi L. (2003): *Kvalitatív kutatási módszertan kurzus. Gazdálkodástudományi Ph.D. program. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.*
- Bokor A. (1999): *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Ph.D tézis javaslat, kézirat, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest.*
- Bonet, E. és társai (2003): *A Study of Hitchcock's Film The Rear Window on How We Interpret Social Action. PhD Education on Management. Microseries 2.*

- Boud, D. és társai (1985): *Reflection. Turning Experience into Learning*. London. Kogan Page.
- Boyatzis, R.E. (2001): *Unleashing the Power of Self-directed Learning*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. www.eiconsortium.org
- Boyatzis, R.E. – Kolb, D.A. – Mainemelis, Ch. (2002): *Learning Styles and Adaptive Flexibility. Testing Experiential Learning Theory. Management Learning*. Sage Publications. London. Thousand Oaks, CA and New Delhi. Vol 33 (1), pp.5-33.
- Boyatzis, R.E. – Skelly, F.R. (N.A.): *The Psychological Contract and Organizational Socialization*. N.A.
- Branyiczki, I. (1993): *Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás. Kandidátusi értekezés (kézirat)*.
- Brookfield, S. (2002): *Overcoming Alienation as the Practice of Adult Education: The Contribution of Erich Fromm to a Critical Theory of Adult Learning and Education*. *Adult Education Quarterly*. Vol. 52. No. 2. February. pp 96-111.
- Bryman, A. (1992): *Research methods and organization studies*. Routledge, London.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann Educational Books, London.
- Carter, S. (1999): *Anatomy of a Qualitative Management PhD*. *Management research News*. Vol. 22. Nr. 11-12.
- Carver et al. (1998): *Személyiségpszichológia*. Osiris Kiadó. Budapest.
- Case, P. – Selvester, K. (2002): *Watch your back. Reflections on Trust and Mistrust in Management Education*. *Management Learning*. Sage Publications, London.
- Cinnamond, J.H. - Zimpher, N.L. (1990): *Reflectivity as a function of community*” in R.T. Elias J. L., - Merriam, S. (1980): *Philosophical Foundations of Adult Education*. Malabar, FL: Krieger.
- Clandinin, D.J.–Connelly, F.M. (1994): *Personal Experience Methods*. in: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Cope, J. (2003): *Enterpreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for ‘Higher-level’ Learning*. *Management Learning*. Sage Publications, London.
- Coopey, J. (1995): *The Learning Organization, Power, Politics and Ideology*. Sage Publications. Vol. 26. No. 2. pp.193-213.
- Creswell, J.W. (1998): *Quality Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.

- Cummings, T.G. – Worley, C.G. (1993): *Organization Development and change*. 5th ed, West Publishing Company, St. Paul.
- Csikszentmihályi, M. (2001): *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Daft, R.L. (1995): Why I Recommended that Your Manuscript Be Rejected and What You Can Do About It. In: Cummings, L.L. – Frost, P.J. (1995): *Organization Sciences*. Thousand Oaks, California. Sage.
- Dent, E.B. (N.A.): The Messy History of OB&D: How Three Strands Came to be Seen as One Rope. *Journal of Management History*.
- Denzin, N.K. (1970): *The Research Art*. Chicago. Aldine.
- Denzin, N.K. – Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. Sage Publications. Thousand Oaks. CA.
- Dewey, J. (1933): *How We Think. A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process* (Revised edn.), Boston: D. C. Heath.
- Dewey, J. (1939): *Freedom and Culture*. New York.
- Diamond, M.A. (1986): Resistance to Change: A Psychoanalytic Critique of Argyris and Schön's Contributions to Organization Theory and Intervention. *Journal of Management Studies*, 23:5, pp. 543-562.
- Dobák és társai (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Easterby-Smith, M. et al. (1993): *Management Research*. Sage, London.
- Edmonson, A.C. – Moingeon, B. (1995): Organizational Learning as a Source of Competitive Advantage: When to Learn How and When to Learn Why. *Group HEC*, CR 552/1995.
- Edmonson, A.C. (1996): Three Faces of Eden: The Perspective of Competing Theories and Multiple Diagnoses in Organizational Intervention Research. *Human Relation*. Vol. 49. (5). pp.571-595.
- Edmonson, A.C. (1999): Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Jun 1999, p. 350-383.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, no. 4. Pp. 532-550; Megjelent még in: Huber, G.P. és Van de Ven, A.H. (eds.) (1995): *Longitudinal field research methods*. Sage, California.
- Eisner, E.W. (1985): *The Art of Educational Evaluation. A personal view*. Barcombe. Falmer.
- Eisner, E.W. (1998): *The Enlightened Eye. Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice*. Upper Saddle River. New Jersey. Prentice Hall.

- Ely et al. (1993): Doing qualitative research. Circles within circles. The Falmer Press, London
- F. Várkonyi, Zs. (2003): Tanulom magam. M-Érték Kiadó. Budapest.
- Felkai, G. (1993): Jürgen Habermas. Áron Kiadó. Budapest.
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford, California. Stanford University Press.
- Forgács, J. (N.A.): A társas érintkezés pszichológiája. Kairosz Kiadó.
- Forgács, J. (N.A.): Az érzelmek pszichológiája. Kairosz Kiadó.
- Fromm, E. (1947): Man for Himself. Rinehart.
- Froom, E. (1956): The art of loving: An Enquiry into the Nature of Love. New York. Harper & Row.
- Fromm, E. (1979): To Have or To Be? Abacus. Great Britain. Cox & Wyman Ltd, Reading.
- Fromm, E. – Suzuki, D.T. (1989): Zen-buddhizmus és a pszichoanalízis. Helikon kiadó. Budapest.
- Fromm, E. (1993): A szeretet művészete. Háttér kiadó. Budapest. Nyolcadik kiadás.
- Fromm, E. (2002): Menekülés a szabadság elől. Napvilág kiadó. Budapest. Második kiadás.
- Garvin, D.A: (1993): Building a Learning Organization. Harvard Business Review. July-August. pp.78-91.
- Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Ph.D. értekezés. BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék. Budapest.
- Gelei, A. (2005): Folyamatos szervezeti megújulás: tanuló szervezeti működés. Változásvezetés előadás. 2005. április 12. Budapest Corvinus Egyetem.
- Gibbs, G. (1988): Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods (Oxford, FE Unit Oxford Polytechnic).
- Gioia, D.A. – Pitre, E. (1990): Multiparadigm perspectives on theory building. Academy of Management Review, Vol. 15., No. 4., pp. 584-602.
- Glaser, B.G. – Strauss, A.L. (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine de Gruyter, New York.
- Goleman, D. (1997): Érzelmi intelligencia, Háttér kiadó, Budapest.
- Goleman, D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000., Budapest.
- Goleman, D. - Boyatzis, R., - McKee, A. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó.
- Goleman, D. (1998): What Makes a Leader? Harvard Business Review, Nov-Dec., 1998, p.93-101.
- Gordon, T. (1990): P.E.T. A szülői eredményesség tanulása. Gondolat. Budapest.

- Gyulay T. (1994): A szervezetfejlesztés magatartástudományi megközelítése. Ipar-Gazdaság, 10.
- Habermas, J. (1970): Toward a Theory of Communicative Competence. Inquiry, 13. Whole Issue.
- Habermas, J (1972): Knowledge and Human Interest. J.J. Shapiro. London, Heinemann.
- Habermas, J (1974): Theory and Practice. J. Viertel. London. Heinemann.
- Hackman, J.R. – Oldham, G. – Janson, R. – Purdy, K. (1975): A New Strategy for Job Enrichment. California Management Review. Summer. pp. 57-71.
- Hassard, J. (1991): Multiple paradigms and organizational analysis: A case study. Organization Studies, 12/2. pp. 275-299.
- Hámori, B. (1998): Érzelemgazdaságtan. A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Kiadó. Budapest.
- Heron, J. (1981): Philosophical basis for a new paradigm. in: Reason és Rowan (eds.): Human inquiry. A sourcebook of new paradigm research. John Wiley and Sons, Chichester.
- Heron, J. (1996): Co-Operative Inquiry. Research into the Human Condition. Sage, London.
- Hersey, P. – Blanchard, K. (1982): Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th ed. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Herzberg, F.R. (1968/1974): Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? Üzempszichológia. KJK. Budapest. 351-373. old.
- Hofmaier, B. (1990): The role of dialogue in organizational change programs. Paper presented at the NIAS Conference, Wassenaar, May.
- Hoffmann I. - Buzási J. (2000): A reklám birodalmából. Bagolyvár Könyvkiadó.
- Honti L. (1989): Humanisztikus pszichológia. Előszó. In: NA. OKK háziyomdája.
- Huberman, M.A. és Miles, M.B. (1994): Data management and analysis methods. In: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): Handbook of qualitative research. Sage, Thousand Oaks, California.
- Jarvis, P. (1987): Adult Learning in the Social Context. London. Croom Helm.
- Kalnins, Z.G. (1986): An exploratory study of the Meaning of Life as described by residents of a long-term care facility. Project proposal. Peabody College of Vanderbilt University. Nashville, North Carolina, USA.
- Kember, D. – Leung, D.Y.P.: Development of a Questionnaire to Measure the Level of Reflective Thinking. Assessment & Evaluation in Higher Education. Vol. 25. No. 4. 2000.
- Kets de Vries, M. (1991): Organizations on the Couch. Perspectives on Organizational Behavior and Change. Jossey-Bass. November.

- Klein, S. (2002): Vezetés-, és Szervezetpszichológia. SHL könyvek. Edge 2000. Budapest.
- Klein, S. – Klein B., (2006): A szervezet lelke. SHL könyvek. Edge 2000. Budapest.
- Kieser, A. (1995): Szervezetelméletek. Aula. Budapest.
- Kindler J. (1989): A komplexitás törvényszerűségei és néhány gyakorlati következményük.
In: Kovács S. (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Kézirat. 4. kiadás. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Knowles, M.S. (1975): Self-directed learning: A Guide for Learners and Teachers. New York. Association Press.
- Kofman, F.– Senge, P. (1994.): Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. Organizational Dynamics, Special Issue: The Learning Organization in Action.
- Kolb, D.A. – Fry, R. (1975): Toward an applied theory of experiential learning; in: C. Cooper (ed.) Theories of Group Processes. London. John Wiley.
- Kolb, D.A. (1984): Experiential Learning. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice Hall.
- Kolb, D.A. (N.A.): A Cybernetic Model of Human Change and Growth. Kézirat (hiányzó adatok).
- Kovács S. (1990): Szempontok az elméleti irányok megítéléséhez. In: Kovács S. (szerk.): Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához. Kézirat. 4. kiadás. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kreber, C. (2004): An Analysis of Two Models of Reflection and their Implications for Educational Development. International Journal for Academic Development. Vol. 9, No. 1, May 2004? Pp.29-49.
- Kvale, S. (1994): Ten standard objections to qualitative research interviews. Journal of Phenomenological Psychology. (hiányzó adatok)
- Kvale, S. (1996): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage, Thousand Oaks, California.
- Ladó L. és Magyari-Beck I. (1987): A szervezetfejlesztésről. Ipar-Gazdaság, 8-9.
- LeCompte, M.D. – Preissle, J. (1993): Ethnography and Qualitative Design in Educational Research. San Diego. Academic Press.
- Lewin, K. (1975): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat, Budapest.
- Lövey, I. – Nadkarni, M.S. (2003): Az örömteli szervezet. Szervezeti egészség, betegség, öröm és a vezetés. HVG Könyvek. Budapest.
- Lövey, I. (N.A.): „Empowerment”. A hatékonyság és az emberhez méltó szervezet igényének összehangolása.

- Maaloe, E. (1998): *The Employee Owner*. Academic Press. Copenhagen.
- Maaloe, E. (2003): *Approaches to Case Study and Their Validity*. Manuscript version of a book in preparation: *Varieties of validity for Case Study research*. Presented in Soréze, France. EDAMBA Summer School.
- Maaloe, E. (2004): *In Case of Case Research*. Department of Management and International Business. Working Paper 2004-09.
- Maaloe, E. (2005): *'Coming To Terms' & 'Truth'*. Department of Management and International Business. Working Paper 2005-02.
- Maaloe, E. (2007): *Modes of Interpretation*. Department of Management and International Business. Working Paper 2007-01.
- Máriás A. (szerk.) (1989): *Fejezetek a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés témaköréből*. Kézirat. 7. Kiadás, Tankönyvkiadó, Budapest
- March, J. G. (2005): *Szervezeti tanulás és döntéshozatal*. Alinea Kiadó. Rajk László Szakkolégium.
- Marshall, B.R: (1997): *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Puddledancer Press. California.
- Marshall, C. – Rossman, G.B. (1989): *Desinging Qualitative Research*. Sage Publication. Thousand Oaks, California.
- Marsteller, W.A. (1992): *Creative Management*. NTC Publishing Group. Lincolnwood, Illinois, USA.
- Marx, K. (1962): *Gazdasági-filozófiai kéziratok 1944-ből*. Kossuth Könyvkiadó. Budapest.
- Maslow, A. (1943a): *Elmélet az emberi motivációról*. In: Sutermeister: *Ember és termelékenység*. KJK. Budapest. 1966: 85-106.
- Maslow, A. (1943b): *A Theory of Human Motivation*. In: Vroom, V.H.– Deci, E.L. (1992): *Management and Motivation. Selected Readings*. Penguin Books.
- Maslow, A. (1967): *Self-actualization and beyond*. In: J.F.T: Bugenthal (ed.: *Challenges of Humanistic Psychology*. New York. McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1970): *Motivation and Personality*. New York, Harper& Row. 2nd ed.
- Maslow, A. (2003): *A lét pszichológiája felé*. Ursus Libris.
- Maxwell, J. A. (1996): *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Sage Publications.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. New York.

- McGregor, D. (1966): X elmélet (A vezetés hagyományos szemlélete) és Y elmélet (Az egyén és szervezeti célok integrációja). In: Sutermeister, R.A. (szerk.): Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 153-171. old.
- Merriam, S. B. (2004): The Role of Cognitive Development in Mezirow's Transformational Learning Theory. *Adult education Quarterly*. Vol. 5. No 1. November. pp.60-68.
- Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1999): *Learning in Adulthood*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1985): A Critical Theory of Self-directed Learning. In: S. Brookfield (ed.): *Self-directed Learning: from Theory to Practice*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1991): *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Miles, A. B. – Huberman, A. M. (1984) *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications. London.
- Pease, A. (1999): *Testbeszéd*. Park Könyvkiadó. Budapest.
- Pease, A. – Pease, B. (2004): *A testbeszéd enciklopédiája*. Park Könyvkiadó. Budapest.
- Perrow, C. (1994): *Szervezetszociológia*. Osiris-Századvég, Budapest.
- Radácsi, L. (2003): „One best way” a menedzsmenttudományos kutatásokban. *Vezetéstudomány*. XXXIV. évf. 10. szám.
- Reason, P. (1994): Three Approaches to Participative Inquiry. In: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Reason, P. – Rowan, J (1981): On Making Sense. In: *Human Inquiry. A Sourcebook of New Paradigm Research*. John Wiley and Sons, Chichester.
- Rennie, D.L. (2004): Reflexivity and Person-centered Counseling. *Journal of Humanistic Psychology*. Vol. 44. No.2. Spring 2004. p.182-203.
- Réz, A. (2003): *Válogatott szorongásaim*. Ulpius Ház Könyvkiadó. Budapest.
- Rhee, K.S. (2003): Self-Directed Learning – To Be Aware or Not To Be Aware. *Journal of Management Education*. Vol. 27. No. 5. October, 2003. pp.568-589.
- Rogers, C.R (1942): *Counseling and Psychotherapy*. N.A.
- Rogers, C. R. (1951): *Client-centered Therapy*. N.A.
- Rogers, C.R. (1961): *On Becoming a Person: A Therapist's View on Psychotherapy*. Boston, Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1978): *Carl Rogers on Personal Power*. Constable, London. Magyarul: Klein Sándor (szerk.), (1986): *Kultúrák közötti kommunikáció kreatív megközelítései II.*

- Magyar Pszichológia Társaság – Juhász Gyula Tanárképző Főiskola, 2-55. old. Kézirat gyanánt.
- Rogers, C.R. (1980): A Way of Being. N.A.
- Rogers, C.R. (1998): Lényegi tanulás a terápiában és az oktatásban. Rogers személyközpontú Iskola, Budapest.
- Rogers, C.R. (2003): Valakivé válni. A személyiség születése. Edge 2000. Budapest.
- Rogers, C.R. (N.A.): The Man and His Ideas. A Dialogue with Carl Rogers.
- Rudas, J. (1990): Delfi örökösei. Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat. Gondolat-Kairosz. Budapest.
- Rudas J. (N.A.): Önismereti csoportok. Sorozat a csoportról. Animula.
- Russel, T. – Mundy, H. (1991): Reframing. The Role of Experience in developing teachers Professional Knowledge”, in: Schön, D.A. (ed): The Reflective Turn: Case Studies in and on Educational Practice. New York. Teachers Press. Columbia University.
- Sárvári, Gy. (1994): Szupervíziós tapasztalatok Hollandiában – hermeneutikai szemszögből. Pszichológiai Szemle, 34. 1-2.
- Sárvári, Gy. (1999): Metalépés. Hermeneutika – mélylélektan – rendszerszemlélet: integratív paradigma a tapasztalati tanulás értelmezési-megértési folyamatához. Animula, Budapest.
- Sas, I. (2004): 3T. Három terhünk. ReklámMérték. II. évfolyam 13. szám. 2004. augusztus.
- Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, E.H. (1987): Process Consultation Vol. II. Lessons for managers and consultants. Addison-Wesley OD Series, USA.
- Schein, E.H. (1992): Organizational Culture and Leadership. 2nd. ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, E.H. (1994): On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Organizational Dynamics special issue: The learning organization in action. Organizational Dynamics.
- Schön, D. A. (1983): The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action, Basic Books Inc., USA.
- Schön, D.A. (1991): The Reflective Turn: Case Studies in and on Educational Practice. New York. Teachers Press. Columbia University.
- Senge, P.M. (1990): The leader’s new work: building a learning organization. Sloan Management Review/Fall.
- Senge, P.M. (1998): Az 5. Alapelv, HVG Rt., Budapest.

- Senge, P.M. – Kleiner, A. – Roberts, C. – Ross, R. B. – Smith, B. J. (1994): *Fifth Discipline Fieldbook*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc. New York.
- Senge, P. M. (2004): Konferenciaelőadás. Tanuló szervezetek a fenntartható fejlődésért. SOL Intézet. Budapest, 2004. május 17.
- Smith, M.K. (1994): *Local Education*. Buckingham. Open University Press.
- Stake, R.E. (1994): Case Studies. in: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Stake, R.E. (1995): *The art of case study research*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Stewart, I. – Joines, V. (2001): *A TA-MA. Bevezetés a korszerű tranzakció-analízisbe*. Grafit Public Kiadó.
- Störig, H.J. (1997): *A filozófia világtörténete*. Helikon Kiadó. Budapest.
- Taylor, S.T. – Bogdan, R. (1984): *Introduction to qualitative research methods. The search for meaning*. (2nd ed.) John Wiley and Sons, New York.
- Tennant, M. (1997) *Psychology and Adult Learning 2e*. London. Routledge.
- Torbert, W.R. (1981): Empirical, Behavioural, Theoretical and Attentional Skill Necessary for Collaborative Inquiry. in: Reason, P. és Rowan, J. (1981): *Human inquiry. A Sourcebook of New Paradigm Research*. John Wiley and Sons, Chichester.
- Transactional Analysis in Organizations (2004). Intact International training & consultancy.
- T&D (1999): A Chat with Chris Argyris. Training & Development. May 1999.
- Usher, R. Et al (1997): *Adult Education and the Postmodern Challenge*. London. Routledge.
- Yang, B. (2003): Toward a Holistic Theory of Knowledge and Adult Learning. Human Resource Development review. Vol. 2. No. 2. June. Pp. 106-129.
- Yorks, L. – Kasl, E. (2002): Toward a Theory and Practice for Whole-Person Learning: Reconceptualizing Experience and the Role of Affect. *Adult Education Quarterly*. Vol. 52. No. 3. May. pp. 176-192.
- Yin, R.K. (1994): *Case Study research. Design and methods*. Sage, Thousand Oaks, California
- Valett, R.E. (1977): *Humanistic Education: Developing the Total Person*. St. Louis: C.V. Mosby.
- Varga K. (szerk.) (1985-1987): *Szervezetfejlesztési füzetek 1-7*. Ipargazdasági Intézet, Budapest.
- Varga K. (1986): *Az emberi és a szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Varga K. és tsai (1987): *Tavistock-konferencia Magyarországon. Szervezetfejlesztési füzetek 5*. Ipargazdasági Intézet, Budapest.

Internetről letöltött források

- I/1. <http://www.sonoma.edu/users/d/daniels/maslow.html>. Letöltés ideje: 2005.08.10.
I/2. <http://www.sonoma.edu/users/d/daniels/rogers.html>. Letöltés ideje: 2005.08.10.
I/3. <http://www.ship.edu/~cgboeree/rogers.html> Letöltés ideje: 2005.08.10.
I/4. <http://www.infed.org/thinkers/et-rogers.htm> Letöltés ideje: 2005.08.10.
I/5. <http://www.sonoma.edu/users/d/daniels/berne.html>. Letöltés ideje: 2005.08.10.
I/6. <http://www.infed.org/biblio/b-learn.htm> Letöltés ideje: 2004.03.19.
I/7. <http://www.infed.org/biblio/learning-humanistic.htm> Letöltés ideje: 2004.03.19.
I/8. <http://www.infed.org/biblio/learning-behaviourist.htm> Letöltés ideje: 2004.03.19.
I/9. <http://www.infed.org/biblio/learning-cognitive.htm> Letöltés ideje: 2004.03.19.
I/10. <http://www.infed.org/biblio/learning.htm> Letöltés ideje: 2004.03.19.
I/11. <http://www.infed.org/biblio/b-reflect.htm> Letöltés ideje: 2004.03.19.
I/12. <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm> Letöltés ideje: 2004.03.19.
I/13. <http://www.infed.org/thinkers/et-schon.htm> Letöltés ideje: 2004.03.19.
I/14. <http://www.rmsz.hu> Letöltés ideje: 2006.11.20.
I/15. <http://www.maksz.hu> Letöltés ideje: 2006.11.20.
I/16. <http://www.parbeszed.com> A reklám a gazdaság, és ezért a haladás motorja. Letöltés ideje: 2006.11.20.
I/17. <http://www.geographic.hu/index.php?act=napi&id=4829> Letöltés ideje: 2009. január 20.

Interjúalanyok, interjúkészítés időpontja

Károly (ügyvezető)	2008. április 11.
Lili (HR-es)	2008. április 25.
Boldizsár	2008. április 24.
Gergő	2008. május 6.
János	2008. május 6.
Bence	2008. május 13.
Márti	2008. június 5.
Kelemen	2008. június 5.
Berni	2008. június 6.
Vilmos	2008. július 10.
Karina	2008. július 10.
Ernő	2008. július 11.